



د مجدي سعيد

تجربة بنك الفقراء

الحائز على جائزة نوبل للسلام لعام 2006

تجربة بنك الفقراء

الحائز على جائزة نوبل للسلام
لعام 2006

د. مجدي علي سعيد





بسم الله الرحمن الرحيم

الطبعة الأولى - 1999
مركز يافا للدراسات والأبحاث

الطبعة الثانية - مزيدة ومنقحة
1428 هـ - 2007 م

ISBN: 978-614-02-0045-6



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961+)

ص. ب: 13-5574 شوران - بيروت 1102-2050 - لبنان

فاكس: 786230 (1-961+) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611+)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611+)

تمهيد

سعدت بنيل شرف التدريب في بنك جرامين Grameen Bank في بنغلاديش في الفترة من منتصف شهر مارس إلى منتصف شهر أبريل من عام 1997، وكانت المرة الأولى التي أسمع فيها عن البنك قبل السفر بشهور قليلة، وشيئاً فشيئاً بدأت أعرف القليل عن التجربة، ثم كان أن سافرت وعاينت التجربة وعايشتها في روتينها اليومي من خلال التدريب في فرعين من فروع البنك هما: فرع باليا Balia الذي يقع في الشمال الغربي من محافظة دكا Dhaka قرب حدودها مع محافظة تانجيل Tangail، وفي فرع سوتوجيور Chotoghior الذي يقع في محافظة مانيجونز Manikgonz التي تقع إلى الغرب من محافظة دكا، وقد قضيت فيهما ما يقرب من ثلاثة أسابيع أزور فيها المراكز Centers وأشاهد المشاريع التي يقوم بها المقترضون، وأشهد مراسم تسليم القروض في مقار الفروع، وأجلس الجلسات الطوال مع مديري الفروع أسأل عن تفاصيل نظام البنك من خلال قائمة مراجعة تمّ إعدادها مسبقاً في قسم التدريب بالبنك قبل النزول إلى الميدان.

وإضافة إلى تلك المعايشة، كانت هناك فرصة للمطالعة فيما كتب عن هذه التجربة، خاصة من قسم التدريب بالبنك، ومن خلال هذا وذاك عايشت التجربة واقعاً ونظراً، فبهرتني بما فيها من سمات تميزها عن غيرها من البنوك، ومن تجارب مكافحة الفقر، وبما حلقت فيه من آفاق على المستوى المحلي داخل بنغلاديش، ثم على المستوى العالمي من خلال مشاريع التكرار في العالم.

وقد نبتت فكرة تقديم التجربة للقارئ العربي من خلال المعايشة والمعاينة والإعجاب، ثم تأكّدت لي هنا لما وجدت الساحة خالية من كتاب عربي يتناول التجربة تفصيلاً ويقدّمها للقارئ العربي، وأخيراً تأكد العزم لديَّ على الكتابة لإيماني الشديد بأهمية التعلم من التجارب الإنسانية عموما أياً كان مصدرها، خاصة إذا كانت تلك التجارب الإنسانية تجارب تنموية تعمل في مجتمعات

يجمعنا بها كثير من الظروف والمناخ المشتركَيْن، فإن الحكمة ضالة المؤمن أنَّى وجدها فهو أحق الناس بها، وما أثرى التجارب الإنسانية بالحكمة التي ننشدها.

وكان حصول بنك جرامين ومؤسسه البروفيسور محمد يونس على جائزة نوبل للسلام في أكتوبر من عام 2006 إيذاناً بإعادة طبع الكتاب، وتحديث معلوماته وبياناته لتقديمه للقارئ في ثوب جديد، مستعيناً في ذلك بما أتيح على شبكة الإنترنت - خاصة على موقع البنك - من معلومات كان لا بدّ من إضافتها لتكتمل الصورة عن تلك التجربة "المدرسة" في مكافحة الفقر.

د. مجدي سعيد

مقدمة الطبعة الثانية

جرامين 2006.. ملامح مرحلة جديدة

في صباح الثالث عشر من أكتوبر عام 2006 أعلنت لجنة نوبل النرويجية منح كل من بنك جرامين ومؤسسه البروفيسور محمد يونس جائزة نوبل للسلام نظير جهودهما في خلق تنمية اقتصادية واجتماعية من أسفل، وكما عبرت اللجنة: "فلا سلام دائم من دون أن يجد الناس سبيلاً لكسر طوق الفقر، والقروض المتناهية الصغر هي إحدى تلك السبل، كما أن التنمية من أسفل تخدم في تحقيق التقدم على طريق الديمقراطية وحقوق الإنسان".

وبتلك الجائزة توّج الرجل والبنك كفاح 30 عاماً في سبيل تخفيف حدّة الفقر.. وهو الكفاح الذي امتزجت فيه حياة الرجل بحياة البنك، وقد حرص البروفيسور محمد يونس - استعداداً لتلك اللحظة - على أن يرسم ملامح البنك في اللحظة الحاضرة في عدد من الكتابات التوثيقية الصادرة في أغسطس من عام 2006، وهي الملامح التي نحاول أن نتتبعها هنا لندرك أحقية هذا البنك وهذا الرجل بتلك الجائزة، ولندرك مدى ما حدث في مسيرة البنك من تطور منذ صدور الطبعة الأولى لهذا الكتاب عام 1999.

يعيش الكثير من الناس طوال حياتهم في أبراج من نسج أحلامهم وأفكارهم وكلماتهم، بينما لا يستطيع إلا النادر القليل منهم أن يجعل من أحلامه كياناً ملموساً باقياً بآثاره التي لا تُمحَى في حياة الناس، ومن هؤلاء القلة البروفيسور "محمد يونس" أستاذ الاقتصاد السابق في جامعة "شيتاجونج" - إحدى الجامعات الكبرى في بنغلاديش - مؤسس بنك جرامين Grameen Bank، البنك الذي يملكه الفقراء والذي يعمل من أجل إحداث تغيّرات نوعية في حياة أفقر الفقراء في بلد من أفقر بلاد

العالم "بنغلاديش"، وهو أيضاً البنك ـ المدرسة ـ الذي صار قطباً يدور في فلك منهجه المتبتلون في محراب العمل من أجل الفقراء.

من هو محمد يونس[1]؟

من شيتاجونج إلى تينيسي وبالعكس:

ولد محمد يونس عام 1940 في مدينة شيتاجونج Chittagong التي كانت تعتبر في ذلك الوقت مركزاً تجارياً لمنطقة البنغال الشرقي في شمال شرق الهند، كان والده يعمل صائغاً في المدينة؛ وهو ما جعله يعيش في سعة من أمره، فدفع أبناءه دفعاً إلى بلوغ أعلى المستويات التعليمية، غير أن الأثر الأكبر في حياة يونس كان لأمه "صفية خاتون" التي ما كانت ترد سائلاً فقيراً يقف ببابهم، والتي تعلَّم منها أن الإنسان لا بدّ أن تكون له رسالة في الحياة.

في عام 1965 حصل على منحة من مؤسسة "فولبرايت" لدراسة الدكتوراه في جامعة فاندربيلت Vanderbilt بولاية تينيسي الأميركية، وفي فترة تواجده بالبعثة نشبت حرب تحرير بنغلاديش (باكستان الشرقية سابقاً) واستقلالها عن باكستان (أو باكستان الغربية في ذلك الوقت)، وقد أخذ يونس من البداية موقف المساند لبلاده بنغلاديش في الغربة، وكان ضمن الحركة الطلابية البنغالية المؤيدة للاستقلال التي كان لها دور بارز في تحقيق ذلك في النهاية. وبعد مشاركته في تلك الحركة عاد إلى بنغلاديش المستقلة حديثاً في عام 1972 ليصبح رئيساً لقسم الاقتصاد في جامعة شيتاجونج، وكان أهالي بنغلاديش يعانون ظروفاً معيشية صعبة، وجاء عام 1974 لتتفاقم معاناة الناس بحدوث مجاعة قُتل فيها ما يقرب من مليون ونصف المليون.

إحراق السفن الجامعية:

كانت تلك المجاعة هي المعلم الذي تغيّرت عنده حياة يونس إلى الأبد، فبينما كان الناس يموتون جوعاً في الطرقات، كان يونس يعلم تلاميذه النظريات الباهرة في الاقتصاد، وأحسّ بكراهيته لنفسه لشعوره بمدى عجرفة أمثاله من أساتذة الاقتصاد لادعائهم امتلاك الإجابة على الأسئلة الصعبة: "لقد كنا ـ نعم ـ نحن أساتذة الاقتصاد نتميّز بشدة الذكاء، لكننا لم نكن نعرف شيئاً عن الفقر الذي كان يحيط بنا من كل جانب". أمضى يونس بعد ذلك العامين التاليين يقود طلابه في رحلات ميدانية إلى قرية جوبرا Jobra القريبة من الجامعة، لقد كان من السهل رؤية المشكلة، لكن أين يكمن الحل؟ هذا ما كان يحاول استكشافه، وبينما كان يحاور امرأة هناك كانت تقوم بتصنيع

كراسي من البامبو (حيث تنبت أشجار البامبو في كل مكان على أرض بنغلاديش) لمعت في ذهنه فكرة الحل؛ فقد علم من المرأة أنها لا تملك رأس المال الخاص بها، ومن ثم فهي تلجأ لاقتراضه من أحد المرابين في القرية لشراء البامبو الخام، وتظل تعمل طوال 12 ساعة يومياً في تصنيع الكراسي لرد القرض وفوائده، ثم لا يبقى لها بعد ذلك إلا الكفاف لتعيش منه.

وبمساعدة طلابه استطلع "يونس" أحوال الفقراء في 42 قرية أخرى محيطة، واكتشف أن الوضع القائم لا يتيح للفقراء توفير قرش واحد، ومن ثَمَّ لا يستطيعون تحسين أحوالهم مهما بلغ جدهم واجتهادهم في العمل، ومن ثم اكتشف أنهم لا يحتاجون سوى رأس مال يتيح لهم الاستفادة من عوائد أموالهم، ومن ثَمَّ فقد أقرض 42 امرأة من الفقراء مبلغاً بسيطاً من المال من جيبه الخاص بدون فائدة، ودونما تحديد لموعد الرد.

ولأنه رأى عدم إمكانية الاستمرار في ذلك فقد مضى يحاول إقناع البنك المركزي أو البنوك التجارية لوضع نظام لإقراض الفقراء بدون ضمانات، وهو ما دعا رجال البنوك للسخرية منه ومن أفكاره، زاعمين أن الفقراء ليسوا أهلاً للإقراض، وعبثاً حاول إقناعهم أن يجرّبوا، ومن ثم فقد اقترض قرضاً خاصّاً ليبدأ به مشروعاً في قرية "جوبرا" بمساعدة طلابه، مضى في متابعته ودراسته من عام 1976 حتى عام 1979 في محاولة لإثبات وجهة نظره بأن الفقراء جديرون بالاقتراض، وقد نجح مشروعه نجاحاً باهراً وغيَّر حياة 500 أسرة من الفقراء، وفي عام 1979 اقتنع البنك المركزي بنجاح الفكرة وتبنى مشروع "جرامين"؛ أي "مشروع القرية".

وفي عام 1981 زاد من حجم المشروع ليشمل 5 مقاطعات، وقد أكدت كل مرحلة من تلك المراحل فاعلية نظام القروض المتناهية في الصغر حتى وصل عملاء البنك "المشروع" عام 1983 إلى 59 ألف عميل يخدمهم 86 فرعاً، وفي تلك المرحلة قرّر يونس إنهاء حياته الأكاديمية، وأن يمضي في طريقه؛ حيث تمّ اعتماد بنك جرامين في ذلك العام كمؤسسة مستقلة لترتبط حياته بهذه المؤسسة التي كانت حلماً فصارت واقعاً واعداً منذ تلك اللحظة وإلى الأبد.

يونس.. قديس الفقراء:

يرتكز إنجاز البروفيسور يونس على مجموعة من المحاور الفكرية الأساسية التي يأتي في طليعتها نظرته النقدية **لمؤشرات التنمية** السائدة، ووضعه مؤشرات بديلة ترتكز على ما يحدث في

حياة الـ 50% التي تقع في قاع المجتمع - أي مجتمع - من تغيّرات إيجابية مباشرة تمسّ جوهر حياتهم اليومية.

وتأتي رؤيته التي تعتبر أن القرض أو **الائتمان هو حق أساسي من حقوق الإنسان** ليمثّل الركيزة الثانية في فكره التي ينتقد فيها اعتماد نظام البنوك التجارية على إقصاء الفقراء من حق الحصول على القروض، باعتبار أن الفقراء لا يملكون الضمانات التي يقدمونها للبنوك للحصول على الإقراض؛ وهو الأمر الذي يعني انحياز البنوك لصالح تعزيز غنى الأغنياء، وتكريس فقر الفقراء، وهو ما دفعه لتأسيس بنكه الفريد على أساس **ضمان رأس المال الاجتماعي** المتمثّل في شبكات "التساند والرقابة الاجتماعية"، والمتجسدة فيما يعرف بالمجموعة والمركز.

أما الركيزة الثالثة فهي اعتباره التوظيف الذاتي للفقراء - أي مساعدة الفقراء كي يساعدوا أنفسهم - هو المحرّك الأساسي لعجلة التنمية في أي مجتمع، وأن إخراجهم من حالة **"اليد السفلى"** التي جعلتهم يدمنون تلقي الإحسان والهبات إلى حالة **"اليد التي يحبها الله ورسوله"** هو واجب تفرضه النظرة إلى الفقير باعتباره **"إنساناً كامل الأهلية".**

الركيزة الرابعة جاءت كنتيجة لخبرة السنوات الأولى من العمل، وهي اعتباره أن المدخل لتحسين حال الأسر الفقيرة هو في تحسين أوضاع النساء فيها؛ وهو ما دعاه لإعادة اكتشافهن كقوة للعمل، وإعادة اكتشاف الأعمال المنزلية كأعمال مدرَّة للدخل لتحسن أوضاع الفقراء.

ميراث الإنسانية:

وفي نهاية هذه القصة - قصة حياة البروفيسور محمد يونس وعطائه للفقراء - التي لم تنته بعد، حيث ما تزال فصولها تجري، ليس فقط هناك على أرض "بنغلاديش" وحدها بل على أراضي العشرات من البلدان من أميركا في أقصى الغرب إلى الفلبين في أقصى الشرق مروراً بـ "بوليفيا" و"تنزانيا" و"ماليزيا".

كنت أفكّر في أن أختم الكلام بلغة الأرقام، ولكن ماذا تعني الأرقام إذا كانت تتغيّر في كل لحظة؟! فما هو رقم صحيح اليوم يصبح أقل من الصحيح بعد شهور وسنوات؛ لأن عجلة هذا العمل ما تزال دائرة لم تتوقف. يكفي أن نعلم أن عشرات الملايين من الفقراء في العالم أجمع صار

النموذج الذي قدّمه "محمد يونس" من خلال "جرامين" هو طوق النجاة لهم ولأسرهم من غائلة الفقر.

الملامح الـ 31 للبنك في 2006[2]

1. بنك جرامين الذي ولد في قرية جوبرا عام 1976، وتحوّل إلى بنك رسمي عام 1983 في ظل قانون خاص، هذا البنك يمتلكه الفقراء المقترضون، ويعمل حصرياً من أجلهم، هذا البنك يمتلك المقترضون 94% من أسهمه، وتمتلك الحكومة الـ 6% الباقية.

2. هذا البنك لا يطلب ضمانات إضافية نظير ما يقدّمه من قروض متناهية الصغر؛ ولأنه لا يتمنّى أن يسوق أياً من الفقراء إلى المحكمة في حالة عدم السداد لا يطلب من المقترضين توقيع أية حجج قانونية، وعلى الرغم من انتمائه إلى مجموعة من خمسة أفراد، فإن تلك المجموعة لا يطلب منها تقديم أية ضمانات للسداد، وإنما تبقى المسؤولية حصرياً على عاتق الفرد المقترض، وتنحصر مهمة المجموعة والمركز في مراقبة أداء العضو المقترض ضماناً لتصرفه بشكل مسؤول لا يفضي به إلى مشكلة في السداد، ومع ذلك فلا يقع سداد القروض المتأخرة عن الفرد على عاتق باقي أفراد مجموعته.

3. يبلغ مجموع المقترضين من البنك 61.6 ملايين مقترض، 97% منهم من النساء.

4. بنك جرامين له 2226 فرعاً تعمل في 71371 قرية، ويعمل فيها 18795 موظفاً.

5. إجمالي القروض التي وزّعها بنك جرامين منذ إنشائه تبلغ 03.290 بليون تكا (72.5 بلايين دولار)، تمّ رد 16.258 بليون تكا منها (07.5 بلايين دولار).

6. نسبة سداد القروض 85.98%.

7. تموّل 100% من إجمالي القروض من إيداعات البنك، 63% من تلك الإيداعات تأتي من المقترضين أنفسهم، وتبلغ الإيداعات 123% من القروض الجارية، ويبلغ إجمالي الإيداعات والموارد المملوكة 142% من القروض الجارية.

8. في عام 1995 قرّر بنك جرامين التوقف عن قبول المنح، ومنذ ذلك الحين لم تطلب من الممولين أية منح، وآخر أقساط من الممولين المانحين كانت في شكل خطوط أنابيب استلمت في عام

1998، ومنذ ذلك الحين لا يرى البنك ضرورة لقبول منح أو قروض من ممولين داخليين أو خارجيين؛ حيث إن إيداعات البنك تكفي لتسيير وتمديد برنامج القروض، وسداد القروض الجارية.

9. حقّق بنك جرامين أرباحاً منذ تأسيسه باستثناء أعوام: 1983، و1991، و1992، ودأب البنك على نشر تقرير الميزانية المراجع من قبل اثنتين من كبرى الشركات الوطنية المعتمدة دولياً.

10. بلغ إجمالي أرباح البنك خلال عام 2005: 39.7 بلايين تكا (40.112 مليون دولار)، وإجمالي الإنفاقات 39.6 بلايين تكا (17.97 مليون دولار)، وبلغ صافي الأرباح ألف مليون تكا (21.15 مليون دولار)، وتمّ تحويل إجمالي الأرباح إلى صندوق لإعادة التأهيل أعد لمواجهة حالات الكوارث، وتمّ ذلك في ظل الإعفاء الحكومي التام لبنك جرامين من ضريبة الأرباح التجارية.

11. تعدّ فوائد القروض في بنك جرامين الأدنى في بنغلاديش؛ حيث تصل إلى 10% على قروض المشروعات المدرة للدخل (100 تكا على قرض يصل إلى 1000 تكا طوال العام)، و8% على قروض الإسكان، و5% على قروض الطلاب، و0% على قروض الأعضاء المكافحين (الشحاذين سابقاً).

12. يعطي البنك أعلى أرباح على الإيداعات، وتتراوح نسبتها ما بين 5.8 - 12%.

13. أعدّ البنك برنامجاً خاصاً لمكافحة ظاهرة الشحاذة أسماه: "برنامج الأعضاء المكافحين"، التحق به 81 ألف شحاذ، حصلوا على قروض من البنك بلغت 44.68 مليون تكا، سدّد منهم حتى الآن 22.41 مليون تكا، وأهم خصائص هذا البرنامج:

- لا تنطبق القواعد الحالية للبنك عليهم، وعليهم هم أن يصنعوا القواعد الخاصة بهم.
- القروض معفاة من الفوائد، وعلى مدد طويلة حتى تقل أقساط السداد.
- المقترضون منهم يتمّ تغطيتهم بنظام لتأمين الحياة وتأمين القروض من دون أن يتحمّلوا أية مصاريف إضافية.
- تشجّع مجموعات ومراكز البنك على أن تكون ظهيراً للأعضاء الشحاذين.

- يُعْطَى كل فرد منهم بطاقة هوية من جرامين تجعل كل إنسان يعرف أنهم أعضاء في البنك، وأنه يقف من ورائهم.

- يطلب من الأعضاء التوقف عن الشحاذة؛ بل أن يضيف إليها عملاً مدرّاً للدخل يساعده على أن يعيش حياة كريمة، ويعلم أولاده، ويصير شيئاً فشيئاً عضواً منتظماً في بنك جرامين، متمنين ألا يرون إنساناً في قرية من قرى جرامين يضطر للشحاذة من أجل العيش.

14. بدأ بنك جرامين برنامج قروضه للإسكان منذ عام 1984 الذي منح جائزة أغاخان للعمارة عام 1989، ويبلغ الحد الأقصى للقرض 15 ألف تكا (249 دولاراً) يسدد على خمسة أعوام، وبلغ إجمالي القروض 44.8 بلايين تكا (12 مليون دولار) بُني بها 469.637 منزلاً.

15. بعض المقترضين أسرع نمواً في مجال الأعمال من غيرهم لأسباب عديدة، ويمكن لهؤلاء المقترضين أن يحصلوا على قروض أكبر تسمّى "قروض الاستثمارات المتناهية الصغر"، وهي قروض بلا حد أقصى، وقد حصل على تلك القروض حتى الآن 242.933 عضواً، وبلغ إجمالي تلك القروض 06.20 بليون تكا (29.316 مليون دولار) بمتوسط 499.21 تكا للقرض (309 دولارات).

16. يتمّ إعطاء منح دراسية لأكثر أبناء المقترضين تفوقاً مع إعطاء أولوية للبنات؛ لتشجيعهم على الاستمرار في دراستهم، وبلغ إجمالي ما أنفق على تلك المنح حتى أغسطس 2006 مبلغ 390 ألف دولار، استفاد منها 164.31 طفلاً.

17. يمنح الطلاب الذين اجتازوا المرحلة الثالثة من التعليم قروضاً لاستكمال تعليمهم الجامعي تغطي المصروفات الدراسية والإعاشة والمصروفات المدرسية الأخرى، استفاد منها حتى أغسطس 2006، 128.11 طالباً.

18. تضمّ شبكة جرامين 17 شركة، لكن البنك لا يمتلك أي سهم في تلك الشركات، ولم يعطِ أو يتلقَّ أي قروض منها، فهي شركات مستقلة تعمل وفق قانون الشركات في بنغلاديش، وتدفع ضرائب على أرباحها كأي شركة أخرى، وتعمل تلك الشركات في مجالات عديدة: الاتصالات، والبرمجيات، والمعلوماتية، والمنسوجات، والتعليم، والاستثمار، والأعمال وإدارة رأس المال... وغيرها.

19. تضمّ شبكة جرامين أيضاً خمس شركات أخرى أسسها البنك ككيانات منفصلة للقيام ببعض المهام لصالح البنك، ومن ثم تتلقَّى منحاً أو قروضاً أو ضمانات قروض من البنك، وتعمل تلك الشركات في مجالات الزراعة، والري، والمزارع السمكية، والتمويل، والرفاهية (التعليم والصحة، والتكنولوجيا... إلخ)، والطاقة النظيفة.

20. في حالة وفاة المقترض يتمّ سداد كل القروض الجارية من صندوق تأمين القروض الذي تمّ تكوينه من فوائد صندوق المدخرات التي تمّ إيداعها من قبل المقترضين لصالح برنامج تأمين القروض، وقد امتدّ غطاء الصندوق إلى حالات وفاة الزوج. ويبلغ إجمالي الإيداعات في هذا الصندوق 37.486.3 مليون تكا (06.50 مليون دولار) في نهاية أغسطس 2006، وقد استفاد من الصندوق 004.48 مقترضاً أو زوجاً توفي، تمّ سداد 62.343 مليون تكا (54.5 ملايين دولار) قروضاً مستحقة عليهم، ومن ثم لا تتحمّل أسر المقترض المتوفى أو زوجة المشترك في الصندوق سداد أية ديون أو أعباء عليه؛ لأنه يتمّ سدادها من ذلك الصندوق.

21. كل عام تتسلّم أسر المقترضين المتوفين من 8 - 10 ملايين تكا من البنك كمستحقات التأمين على حياة المقترض، تتسلّم كل أسرة منهم 1500 تكا، وقد توفي 741.86 مقترضاً حتى الآن، واستفادت أسرهم بمبالغ تأمين إجمالية بلغت 90.166 مليون تكا (67.3 ملايين دولار)، لا يطلب من المقترضين حال حياتهم دفع أية مبالغ للحصول على هذا التأمين، إنما يحصلون عليه بمجرد كونهم من مالكي أسهم البنك.

22. بنهاية أغسطس 2006 بلغ إجمالي الإيداعات في البنك 29.39 بليون تكا (16.564 مليون دولار)، نسبة إيداعات الأعضاء فيها 63%.

23. تمّ تأسيس برنامج صندوق معاشات للمقترضين، يطلب فيه من المقترض أن يودع مبلغاً بسيطاً شهرياً (50 تكا شهرياً) على مدى 10 سنوات، يحصل بعدها المقترض على ضعف المبلغ الذي أودعه بنهاية أغسطس 2006، وصل الرصيد المخصّص في هذا الصندوق إلى 68.10 بلايين تكا (72.172 مليون دولار).

24. لدى البنك سياسة صارمة لتغطية الديون المعدومة من خلال صندوق احتياطي القروض، الذي احتوى على رصيد 71.2 بليون تكا (12.41 مليون دولار) بنهاية عام 2005 بعد

إخراج 00.2 بليون تكا (40.30 مليون دولار) لتغطية ديون معدومة.

25. لدى البنك سياسة جيدة للتقاعد؛ إذ يمكن لأي موظف أن يتقاعد بعد 10 سنوات أو أكثر من العمل، ليحصل خلال شهر من تقاعده على مبلغ يبلغ متوسطه 54.0 مليون تكا (772.9 دولارات)، ومنذ إنشاء هذا النظام تقاعد 057.6 موظفين، حصلوا على إجمالي معاشات 26.3 بلايين تكا (19.59 مليون دولار).

26. أتاح البنك قروضا لـ 370.250 مقترضاً لشراء تليفون محمول لإتاحة خدمة الاتصالات فيما يقرب من نصف قرى بنغلاديش، التي لم تتواجد فيها تلك الخدمة من قبل، وتمثّل الخدمة جزءاً مهمّاً من خدمات قطاع الاتصالات في البلاد، ويحقّقون أرباًحا كبيرة لشركة جرامين فون كبرى الشركات في هذا المجال؛ حيث يستخدمون 16% من إجمالي الوقت الهوائي المخصص للشركة، بينما هم يستخدمون 4% من عدد الأرقام المتاحة.

27. نظام جرامين يجعل المقترضين يألفون النظام الانتخابي، فهم ينتخبون رؤساء المجموعات والمراكز وسكرتيريها كل عام، وينتخبون أعضاء مجلس إدارة البنك كل ثلاث سنوات، هذا التعوُّد جعلهم أكثر قدرة على التعامل مع الشأن العام، ومن ثم يرشحون وينتخبون كأعضاء في المجالس المحلية؛ ففي عام 2003 شارك 442.7 من الأعضاء كمرشحين، تمّ انتخاب 059.3 منهم كأعضاء في المجالس المحلية بنسبة تصل إلى 24% من إجمالي الأعضاء الذين يشغلون المقاعد المخصصة للنساء (كان العدد في انتخابات 1997 قد وصل إلى 753.1 عضو).

28. تمّ تحويل إدارة الحسابات والمعلومات في 869.1 فرع من إجمالي فروع البنك الـ 226.2 إلى العمل من خلال الكمبيوتر، كما تمّ ربط 100% من مكاتب القطاعات (36 مكتباً) بالمكتب الرئيسي من خلال شبكة داخلية؛ وهو ما يسّر عملية الاتصال ونقل المعلومات.

29. تقوم سياسة فتح الفروع الجديدة في البنك على أن يموّل الفرع نفسه من الإيداعات التي يحصل عليها، ولا يحصل الفرع على أي تمويل من المكتب الرئيسي أو من أي فرع آخر، وينتظر من كل فرع جديد أن يحقّق التدفق المالي خلال عام من تشغيله.

30. طبقا لأحدث المسوح الداخلية فإن 58% من أسر مقترضي البنك قد نجحت في تخطّي خط الفقر، بينما تتحسّن أحوال النسبة الباقية بشكل مضطرد، وهي في سبيلها إلى تجاوز ذلك الخط.

31. صار البنك يعطي رموزاً ملونة للفروع والموظفين المتميزين في أعمال محددة وفقاً لمقياس رقمي للإنجاز من 100 درجة، وقد حصل:

- 1246 فرعاً على النجمة الخضراء لتحقيقها 100% في نسبة سداد القروض.
- 1431 فرعاً على النجمة الزرقاء لتحقيقها أعلى أرباح.
- 1179 فرعاً على النجمة البنفسجية لقدرتها على توفير كل تمويلها من دخلها وإيداعاتها الخاصة.
- 308 فروع تقدّمت بطلب الحصول على النجمة البنية لتمكّنهم من تعليم 100% من أبناء أسر المقترضين من البنك، و45 فرعاً تقدم بطلب الحصول على النجمة الحمراء؛ لأن كل أعضائه قد جاوزوا خط الفقر، وسوف يتمّ منحهم تلك النجوم بعد الفحص والتأكد من إنجازهم.

إنها حقاً تجربة فريدة!

هذه هي الملامح العامة لجرامين الحاضر؛ تجربة اجتماعية في ثوب اقتصادي، تنظر للإنسان الفقير كإنسان كامل الأهلية، يستطيع أن يساعد ويكافح ليخرج من دائرة الفقر بكدِّه وعرقه، مستحقّ للحصول على القرض كحق أساسي من حقوقه، وإن افتقد الضمان المادي تجربة تتعامل مع الإنسان بإنسانية فلا ترهقه صعوداً وإن تعثّر، تجربة تسعى لتنمية الإنسان وتحسين إمكاناته وقدراته ونوعية حياته سعياً لإخراجه من دائرة الفقر من خلال مسيرة كفاح طويلة يشارك فيها الفقير برأيه وجهده؛ بل وماله، تجربة تعود منافعها ليس فقط على أعضائها؛ بل على مجمل الاقتصاد والمجتمع البنغالي، كما هي في الوقت نفسه تجربة "مدرسة" تتعلّم منها الإنسانية، تجربة اتّسمت بالشفافية واتّسم صاحبها بالنزاهة والفكر الوثاب، فاستحقّت النجاح الذي منحها 7 جوائز محلية وعالمية سابقة، ومنح صاحبها 60 جائزة محلية وعالمية، إضافة إلى 27 دكتوراه فخرية، و15 تكريماً خاصاً من بلدان العالم المختلفة قبل أن يتوّج ذلك بجائزة نوبل.

مقدمة الطبعة الأولى

حول الفقر وقصة إنشاء بنك الفقراء:

يعدّ الفقر من أهم وأخطر المشكلات التي واجهت البشرية في مسارها التاريخي الطويل، وما زالت تواجهها في وقتنا الحاضر على امتداد الكرة الأرضية، إنه الكابوس الذي يؤرِّق البشرية ويقضّ مضجعها، والخرق الذي يتّسع لما يزيد عن 1300 مليون من البشر على الأقل يعيشون تحت ما يسمّى بخط الفقر، والذي حاول الراتقون هنا وهناك أن يلملموا أطرافه.

وليس الفقر مشكلة اقتصادية أو اجتماعية فقط؛ بل إنه مشكلة سياسية وثقافية وأخلاقية وأمنية وإسكانية وصحية، وفوق كل ذلك وقبله فهو مشكلة إنسانية تهزّ وجدان كل "من كان له قلب أو ألقى السمع وهو شهيد"، خاصة إذا ما تجاورت صور البؤس والحرمان والشقاء التي يعيشها الفقراء مع صور السرف والترف والسفه التي يعيشها بعض الأغنياء... فقر مدقع مع غنى فاحش في سياق من الظلم والفساد.

وإذا كان الفقر مشكلة عالمية كما قلنا، فإنه مشكلة أوسع وأفدح فيما يعرف ببلدان العالم النامي، التي تضمّ فيما بينها أغلب بلاد المسلمين إن لم يكن كلها، وبنغلاديش إحدى هذه البلدان التي تعدّ من أفقر دول العالم رغم أنها من بين أكثرها وفرة في الموارد البشرية (حوالى مائة وعشرين مليوناً)، كما أنها تتمتّع بتربة شديدة الخصوبة تتوافر فيها مصادر دائمة للمياه.

من بنغلاديش هذه، من قمة المأساة خرجت تجربة بنك جرامين Grameen Bank وتعني بنك القرية (أو بنك الفقراء كما عرف في مصر) كتجربة إبداعية رائدة في مجال مكافحة الفقر،

ويرجع الفضل في تأسيس البنك إلى الدكتور "محمد يونس"، أستاذ الاقتصاد في جامعة شيتاجونج، الذي يحكي قصة الفكرة متى وكيف نشأت فيقول[3]:

"في عام 1972م - وهو العام التالي لحصول بنغلاديش على استقلالها - بدأت تدريس الاقتصاد في إحدى الجامعات، وبعد عامين أُصيبت البلاد بمجاعة قاسية، وكنت أقوم في الجامعة بتدريس نظرية التنمية المعقدة، بينما كان الناس في الخارج يموتون بالمئات، وفجأة بدا لي الاقتصاد التقليدي فارغاً، وأن فصول الدراسة عالم منفصل عن واقع الفقر والكفاح خارج الجامعة، فتركت الجامعة وانتقلت إلى قرى بنغلاديش.

بدأت أكلِّم الناس الذين كانت حياتهم صراعاً لا ينتهي من أجل البقاء، وتعلّمت أشياء لم تقابلني أبداً في الكتب والمراجع، قابلت امرأة كانت تعمل بجد في صنع مقاعد من البامبو، وفي نهاية كل يوم كانت تحصل على قرشين فقط يكفيان بالكاد للحصول على وجبتين، لم أستطع أن أفهم كيف يمكن لشخص أن يعمل بكل هذا الجهد لكل هذا الوقت وفي النهاية لا يحصل إلا على المبلغ الضئيل، واكتشفت أنه كان عليها لكي تشتري المواد الخام أن تقترض من تاجر، كان يأخذ أغلب النقود ولا يترك لها سوى القليل، وأدركت أنه لو أتيحت لها النقود التي تحتاج إليها بسعر الفائدة العادي لاستطاعت أن تحقّق مكسباً أكبر، وأن تهرب من الفقر.

وقد تكلّمت مع اثنين وأربعين شخصاً آخرين في القرية ممن كانوا واقعين في فخ الفقر؛ لأنهم يعتمدون على قروض من التجار والمرابين، وكان كل ما يحتاجون إليه ائتماناً قدره 30 دولاراً فقط، فأقرضتهم هذا المبلغ من مالي الخاص، وفكّرت في أنه إذا قامت المؤسسات المصرفية العادية بنفس الشيء فإن هؤلاء الناس يمكن أن يتخلّصوا من الفقر، إلا أن المؤسسات المصرفية التقليدية لا تقدِّم قروضاً للفقراء، وخاصة للنساء الريفيات.

وقد سخر مني رجال البنوك الذين قابلتهم، لم يكونوا يرون أن من عملهم أن يعطوا مبالغ صغيرة من النقود للفقراء، ولم يكونوا يعتقدون أن من الممكن أن يقرضوا نقوداً بدون ضمانات؛ ونظراً لأن الفقراء بحكم تعريفهم ذاته ليست لديهم ضمانات، فإن البنوك ترفض التعامل معهم، لقد ذهبت للبنوك واحداً بعد الآخر وكان ردّهم جميعاً هو نفس الشيء، وعرضت أن أكون ضامناً للقروض، وقد قبلوا ذلك لبضعة قروض قليلة تبلغ قيمتها مئات قليلة من الدولارات.

وقد سدّد الفقراء الذين تعاقدوا على هذه القروض أقساطهم، وعدت مرة أخرى للبنوك لأريهم ذلك كدليل على أن الفقراء يسدّدون ديونهم، وأنه لا ضرورة للإصرار على الضمان، ولكن رجال البنوك قالوا: إن هذا قد ينجح في هذه القرية، ولكنه لن ينجح في قرى كثيرة أخرى، وجرّبت نفس الخطة في قرى عديدة، وسدّد كل الفقراء الذين اقترضوا أموالاً ديونهم، وذهبت مرة أخرى للبنوك فقالوا: إن هذا قد ينجح في بعض القرى، ولكنه لن ينجح في مقاطعة بأكملها، فقمت بتوسيع الخطة لتشمل كل المقاطعة، ولكن البنوك رفضت الاقتناع.

ثم قلت لنفسي: لماذا أُجري وراء رجال البنوك؟ لماذا لا أحلّ المشكلة بإنشاء بنكي الخاص؟ وهكذا طلبت من البنك المركزي ومن الحكومة التصريح لي بإقامة بنك خاص للفقراء، وقد استغرق ذلك وقتاً طويلاً، ولكن في النهاية وافقت الحكومة على التصريح لي بذلك في 1983م، ووُلد بنك جرامين كبنك مستقل، "بنك للفقراء".

هذه هي قصة ميلاد بنك جرامين Grameen Bank الذي أقدّم تجربته الإبداعية لكل مهتم بخدمة المجتمع، ولكل رجال الاقتصاد الإسلامي وغير الإسلامي، عسى أن تستثير فيهم التجربة روح العمل والإبداع لصالح الفئات الكثيرة المهمّشة في المجتمع.

وفيما يلي من الصفحات أقدّم تجربة البنك تفصيلاً، سماتها وملامحها وآفاقها، ثم أختم بخاتمة أبيّن فيها ما ينبغي أن نتعلّمه من هذه التجربة بعد عرضها.

الباب الأول

سمات التجربة

تتميّز تجربة بنك جرامين بالعديد من السمات من وجهة نظري، فقد استطاعت أن تمزج مزجاً فريداً بين الهدف الاجتماعي والقالب الاقتصادي، إنها تجربة تتميّز بالتجرُّد لقضية الفقر والفقراء، متّخذة في سبيل معالجة تلك القضية سبيل التعامل مع الفقير كإنسان كامل الأهلية، فحوّلته بذلك من اليد السفلى إلى يد يحبها الله ورسوله، تتميّز التجربة كذلك بالتركيز على النساء كقوة للعمل تكاد تهملها الكثير من المجتمعات، كما تتميّز التجربة بأنها تجربة إبداعية تدعم الإبداع، وأنها تجربة مؤسساتية قائمة على المشاركة الكاملة في صنع القرار بين العاملين فيها والمتعاملين معها، وهي قبل ذلك وفوقه تجربة تنمية ذات مداخل عديدة لتنمية الأفراد والمجتمع في بنغلاديش.

هل يختلف بنك جرامين عن البنوك التقليدية؟[4]

يتّخذ بنك جرامين منهجية معاكسة تماماً للمنهجية البنكية التقليدية؛ فالبنوك التقليدية مبنية على مبدأ أنه كلما ازداد ما تملك، ازداد ما يمكن أن تحصل عليه، فإذا كنت تملك القليل أو لا تملك شيئاً فلن تحصل على شيء. ونتيجة لذلك، فإن أكثر من نصف سكان المعمورة محرومون من الخدمات المالية للبنوك التقليدية؛ لأن البنوك التقليدية تعتمد على الضمانات الإضافية، ونظام بنك جرامين خالٍ من الضمانات الإضافية.

يبدأ بنك جرامين باعتقاد أن الائتمان يجب أن يقبل كحق من حقوق الإنسان، ومن ثم تبنّي نظاماً على أساس أن الشخص الذي لا يملك شيئاً له الأولوية الأولى في الحصول على قرض.

فمنهجية جرامين لا تتأسّس على تقييم الملكية المادية للفرد؛ بل إنها تتأسّس على الدافعية التي يملكها؛ فجرامين بنك يعتقد أن كل البشر بمن فيهم الأكثر فقراً موهوبون بدافعية لا حدود لها.

البنوك التقليدية تنظر إلى ما اكتسبه الشخص بالفعل، بينما بنك جرامين ينظر إلى الدافعية التي ينتظر أن تنطلق في الشخص.

البنوك التقليدية يملكها الأغنياء، بأغلبية من الرجال، بينما بنك جرامين تمتلكه النساء الفقيرات.

أقصى ما تطمح إليه البنوك التقليدية هي أن تعظم من الأرباح، بينما ما يهدف إليه بنك جرامين هو أن يوفِّر الخدمات المالية للفقراء، خاصة من النساء والثلاثة أرباع الأكثر فقراً لمساعدتهم على مكافحة الفقر، مع بقائه قابلاً للربح ومتماسكاً مالياً... إنه هدف تكويني نابع من رؤى اجتماعية واقتصادية.

تركّز البنوك التقليدية على الرجال، بينما يعطي بنك جرامين الأولوية للنساء، فـ 96% من مقترضي البنك هم من النساء، ويعمل بنك جرامين على رفع أوضاع النساء الفقيرات في أسرهن بإعطائهن القدرة على امتلاك الملكيات، وتتأكّد من أن ملكيات البيوت التي يبنيها بنك جرامين تظلّ للمقترضات من النساء.

تتواجد فروع بنك جرامين في المناطق الريفية، على عكس فروع البنوك التقليدية التي تحاول جهدها أن تتواجد بالقرب من أحياء الأعمال وفي المراكز الحضرية. القاعدة الأولى في النظام البنكي لجرامين هي أن الفقير لا يجب أن يذهب للبنك؛ بل إن على البنك أن يذهب للناس بدلاً من ذلك؛ حيث يلتقي الـ 795.18 موظفاً في بنك جرامين مع الـ 61.6 ملايين من المقترضين على أبواب ديارهم في 371.71 قرية من قرى بنغلاديش كل أسبوع ليقدّموا لهم خدمات البنك. كما أن نظام البنك يجعل من سداد القروض أمراً يسيراً؛ إذ يفتّت كتلة القرض إلى قيم صغيرة تسدّد أسبوعياً. من جهة الأعمال، فإن هذا النظام يعني الكثير من العمل البنكي، لكنه النظام الأنسب للمقترضين.

لا توجد حجج قانونية بين المقرِض والمقترض في منهجية جرامين؛ فلا يوجد تعاقد على أن يساق العميل إلى المحكمة الجزائية ليسدّد قرضه، على عكس النظام التقليدي، ولا يوجد شرط في

المنهجية للإكراه على التعاقد بتدخلات خارجية.

تتّجه البنوك التقليدية إلى أساليب عقابية في حال تأخّر المقترض عن سداد قرضه زيادة عن المدة المتفق عليها، إنهم يدعون هؤلاء المقترضين بـ"المختلسين"، بينما بنك جرامين يسمح لهؤلاء المقترضين بإعادة جدولة ديونهم دونما أن يشعرهم بأنهم قد فعلوا شيئاً خاطئاً؛ (لأنهم بالفعل لم يفعلوا شيئاً خاطئاً).

إذا تعرّض عميل لضائقة، فإن البنوك التقليدية تشعر بالقلق على أموالها، وتبذل كل جهودها لاستعادة المال، ويشمل ذلك استيلاءهم على الضمان الإضافي، أما نظام جرامين فإنه في مثل تلك الحالات يعمل أكثر لمساعدة المقترضة في ضائقتها، ويبذل كل ما في وسعه لكي تستعيد قوتها وتتجاوز محنتها.

في البنوك التقليدية يتمّ تحميل فوائد لا يتوقّف إلا في حالة استثنائية معينة لدين معدم معين، فالفائدة التي تحمل على القرض يمكن أن تكون متعددة فوق الأصل اعتماداً على طول مدة القرض. أما في بنك جرامين فَتَحْتَ أي ظرف لا يحدث أن يتجاوز مجموع الفائدة أصل مبلغ القرض مهما طالت مدة عدم سداد القرض، فلا تحمل أية فوائد إضافية بعد سداد القيمة الأصلية للفائدة.

البنوك التقليدية لا تلتفت إلى ما يحدث لأسر المقترضين نتيجة لحصولهم على القروض من البنوك، بينما في نظام جرامين يتمّ إعطاء اهتمام كبير لمراقبة تعليم الأبناء (يتمّ عادة إعطاؤهم منحاً وقروضاً دراسية)، وللإسكان والصحة، ولإمكانية حصولهم على مياه الشرب النقية، ولقدرتهم على تجاوز حالات الكوارث والطوارئ. ويساعد بنك جرامين مقترضيه على بناء صناديقهم الادخارية الخاصة، وعلى أنواع أخرى من المدخرات.

الفوائد في البنوك التقليدية تركّب كل ربع عام، بينما كل الفوائد في بنك جرامين بسيطة.

في حالة موت مقترض لا يطلب بنك جرامين من مقترض أن يدفع قرض المتوفى؛ حيث يوجد نظام تأميني داخلي يسدّد منه كل مبلغ القرض والفائدة، ولا تتحمّل الأسرة شيئاً من ذلك.

في بنك جرامين حتى الشحاذ يعتني به عناية خاصة؛ إذ إنه مستهدف بحملة من بنك جرامين لإقناعه للالتحاق ببرنامج جرامين، فالبنك يشرح للشحاذة كيف يمكن أن تحمل معها بعض البضاعة

وهي تذهب من باب إلى باب لتتكسب، أو كيف يمكنها أن تضع بعض البضاعة بجانبها وهي تقوم بالشحاذة في مكانها الثابت، وفكرة جرامين في هذا أن تتدرّج معها إلى العيش الكريم بدلاً من الاستمرار في الشحاذة، ولن يكون هذا برنامجاً ضمن نظام بنك تقليدي.

يشجّع بنك جرامين المقترضين على تحقيق بعض الأهداف في المجال الاجتماعي والتعليمي والصحي من خلال ما يعرف بالقرارات الـ 16 (لا لعادة الدوري، والتعليم للأطفال، والمراحيض الصحية، وزراعة الأشجار، وأكل الخضراوات لمقاومة العشى الليلي في الأطفال، والترتيب للحصول على مياه الشرب النقية... إلخ)، أما البنوك التقليدية فلا ترى ذلك من شأنها.

في جرامين نحن ننظر إلى الناس الفقراء كزهرة "بانسيه" آدمية، إذا وضعت بذرة سليمة في أصيص للزهور فإن الشجرة تنمو لتصبح نموذجاً مصغراً من الشجرة؛ لا لأن هناك مشكلة في البذرة لأنه ليست فيها مشكلة؛ بل لأن الشجرة حرمت من أن تجد تربة حقيقية للنمو فيها، والناس يصبحون فقراء؛ لأن المجتمع قد حرمهم من التربة الاجتماعية والاقتصادية الحقيقية للنمو فيها، لقد أعطيت لهم فقط أصص أزهار للنمو فيها، والجهد الأساسي لبنك جرامين هو أن ينقلهم من أصص الأزهار إلى التربة الحقيقية للمجتمع.

فإذا نجحنا في ذلك فلن تكون هناك "بانسيه" آدمية في العالم، وسوف يكون لدينا عالم خالٍ من الفقر.

هذه هي الصورة الإجمالية للسمات المميزة للبنك والتي قدّمها الدكتور محمد يونس مجملة، وسوف نحاول من خلال هذا الباب أن نفصلها.

الفصل الأول

السمة الأولى: مشروع اقتصادي ذو أهداف اجتماعية مائة بالمائة

فهو مشروع اقتصادي؛ لأنه يقوم على تدوير المال واستثماره برأسمال يقارب خمسمائة المليون تكا - الدولار يساوي 40 إلى 45 تكا - فهو يقوم بإقراض هذا المال لعملائه من الفقراء، ويتّخذ من الوسائل الكفيلة لاستعادة هذا المال من خلال نظام مالي وإداري صارم قائم على ضمان الجماعة المحلية وضغطها، إضافة لضغط ورقابة ومتابعة موظفي البنك، وهو النظام الذي أثمر عن نسبة سداد Repayment rate تصل إلى 99%؛ وهو الأمر الذي قد لا يتوافر في الكثير من البنوك التجارية التي تقوم بإقراض الأغنياء دون الفقراء.

وهو كذلك مشروع اقتصادي؛ لأنه يعمل على استثمار رأسمال البنك من خلال مستويات مختلفة ومتصاعدة من الاستثمارات المشتركة Joint EnterPrieses بداية من مستوى المجموعة المكوّنة من خمسة أفراد، وانتهاء بالمستوى القومي مروراً بمستوى المركز المكون من ست إلى ثماني مجموعات، فالفرع المكون من عدد من المراكز، فالمنطقة التي يتبعها عدد من الفروع، فالقطاع الذي يتبعه عدد من المناطق، ناهيك عن استثمار الفرد نفسه في مشروعه الخاص.

يضاف إلى ذلك أن هذا المشروع - البنك - قائم على أسهم قيمة كل منها مائة تكا، تتكوّن من مدخرات أعضاء المجموعة الإجبارية في صندوق Group Fund والتي يصرف عليها عائد سنوي ناتج عن الاستثمار، وقيمة هذا العائد 5.8%.

أما أهدافه الاجتماعية: فتتضح معالمها فيما يلي:

- **الفئة المستهدفة:** تختلف الفئة المستهدفة من نشاط البنك اختلافاً جذرياً عن الفئة المستهدفة في أي بنك من بنوك العالم؛ سواء أكانت إسلامية أم غير إسلامية، فالفئة المستهدفة هنا هي النساء شديدات الفقر Poorest of The Poor خاصة الريفيات منهن؛ حيث يمثّلن 65.96% من عملاء البنك، بينما 35.3% الباقية هم من الرجال الفقراء أيضاً[5]؛ وهو الأمر الذي يختلف عن سائر البنوك التي ترى أن الفقراء لا يصلحون للتعامل معها؛ لأنهم -من وجهة نظرها - إما غير مؤتمنين على القروض، أو أنهم لا يملكون الضمانات الكافية التي يقدّمونها للبنوك، بينما في بنك جرامين كلما كان العميل فقيراً، وكلما كان لا يملك ضماناً، كان مستحقاً أكثر لأن يكون من عملاء البنك، فهم يحدّدون هذه الفئة المستهدفة بصفتين محدّدتين هما: أنهم بلا أراضٍ Landless؛ أي لا يمتلكون أرضاً زراعية، أو أن ما لديهم منها يقلّ عن نصف فدان، وأنهم بلا ممتلكات Assetless أو أن قيمة ما لديهم من أثاث وممتلكات في منازلهم إذا بيعت بسعر السوق لا يُشترَى بقيمتها فدان واحد.

- **تعامل البنك مع عملائه:** لا يستهدف البنك ربحاً على حساب الفقراء، ولم يستفد البروفيسور محمد يونس مؤسس البنك من البنك استفادة شخصية على المستوى المالي، حتى إن نسبة ما يحصله البنك من فائدة على القروض يعتبره مصاريف إدارية يهدف من خلالها استمرار المؤسسة الضخمة في أداء رسالتها (وإن كان لنا في ذلك كلام لاحق).

- يضاف إلى ذلك أن الفقراء من عملاء البنك يمتلكون 94% من رأسمال البنك وهو الجزء المدفوع من رأسمال البنك Paid up Capital، بينما تمتلك حكومة بنغلاديش الـ6% الباقية - غير المدفوعة Unpaid Capital - وقد كانت هذه النسبة لدى تأسيس البنك 40% للفقراء و60% للحكومة، كما أن 75% من مجلس إدارة البنك هم من النساء الفقيرات.

- ورأس المال هذا يدار ويستثمر لصالح الفقراء من أصحاب الأسهم في مشروعات تنموية سيأتي ذكرها في حديثنا عن الآفاق المحلية للتجربة؛ وهو ما يكسب هؤلاء الفقراء المهمّشين في المجتمع القوة التي يفتقدون إليها.

القرارات الستة عشر

إن البنك يحرص إلى جانب ما يقوم به من تنمية اقتصادية، على التنمية الاجتماعية والفكرية لعملائه من خلال الالتزام والإلزام بما يسميه التعهدات أو القرارات الستة عشر The Sixteen Decisions والتي تتضمّن ما يلي:

1. سوف نعمل على اتباع واستمرار القواعد الأربعة للبنك وهي: الانضباط Discipline، والوحدة Unity، والشجاعة Courage، والعمل الدؤوب Hard Work في كل مناحي حياتنا.

2. سوف نعمل على جلب الممتلكات لأسرنا.

3. لن نعيش في منازل خربة، وسوف نصلح منازلنا ونعمل على بناء منازل جديدة في أقرب فرصة.

4. سوف نزرع الخضراوات طوال العام ونأكل الكثير منها ونبيع ما يفيض.

5. خلال موسم الزراعة، سوف نزرع الكثير من البذور بقدر ما نستطيع.

6. سنعمل على أن تكون أسرنا صغيرة ونقلّل نفقاتنا ونعتني بصحتنا.

7. سوف نعمل على تعليم أبنائنا، وسوف نتأكّد أننا نستطيع توفير نفقات تعليمهم.

8. سنحرص على نظافة بيئاتنا وأطفالنا.

9. سوف نبني ونستعمل مراحيض صحية Pit-laterines.

10. سوف نعمل على أن نشرب ماءً نظيفاً من الآبار، وإذا لم يكن متوافراً فسوف نغلي الماء أو نستعمل الشبَّة.

11. لن نأخذ الـ Dowry [6] لزواج أبنائنا، ولن نقوم بدفعه في زواج بناتنا، وسوف نحافظ على مركزنا خالياً من بلاء الدوري Dowry، ولن نمارس زواج الأطفال.

12. لن نُنزل ظلماً بأي إنسان، ولن نسمح لأي أحد آخر بأن يفعل ذلك.

13. سندخل متضامنين في استثمارات أكبر لتوفير دخول أكبر.

14. سوف نكون مستعدين دائماً لمساعدة بعضنا بعضاً، وإذا تعرّض أي إنسان لضائقة فسوف نساعده.

15. إذا نما إلى علمنا أن هناك أي خرق للانضباط في أي مركز فسوف نذهب إلى هناك ونساعد على إعادة الانضباط.

16. سوف ندخل التمرينات الرياضية في كل مراكزنا، ونساهم في كافة الأنشطة الاجتماعية مجتمعين[7].

- هذه هي ملامح الأهداف الاجتماعية للبنك التي إذا ما قورنت بحجم الأهداف الاجتماعية لأي من البنوك أو المؤسسات الاقتصادية الإسلامية - وهي مؤسسات نحترمها ونقدّرها - فإنها تفوقها بالكثير كمّاً وكيفاً، فهذه المؤسسات تعتبر أن الأهداف الاجتماعية لها تقتصر على إخراج الزكاة في مصارفها الشرعية، وهو أمر محمود لا شك في ذلك، لكن هذه المؤسسات والبنوك لا تنظر مثلاً لتوجيه استثماراتها لخدمة القطاع العريض من الجماهير، ناهيك عن الفئات الاجتماعية الضعيفة والمهمّشة منها، فهي مثلاً قد تستثمر أموالها في بناء القرى السياحية أو العمارات السكنية الفاخرة التي لا يفيد منها إلا فئة محدودة ثرية من المجتمع، ولا ترى غضاضة في ذلك طالما أن معاملاتها خالية من الربا وبعيدة عن المحرمات، وهو بلا شك استثمار حلال، لكنه بهذا يمثّل نمطاً اقتصادياً فوقياً يعيش في أبراج الأغنياء العاجية، ولا يعيش في أكواخ الفقراء الطينية، اقتصاد يأتي الاجتماع فيه على الهامش ويتلقّى فيه الفقراء فئات زكوات وصدقات الأغنياء فقط؛ وهو الأمر الذي يقول فيه المستشار طارق البشري[8] في معرض حديثه عن تلك المؤسسات: إنهم "لم يستدروا المال من مدخرات أفراد فقط؛ إنما استدروه من الرصيد الإيماني التعبدي لهؤلاء الأفراد.. وهؤلاء القائمون على تلك المصارف، الذين يستثمرون أموال المودعين، عليهم أن يدركوا أن المال ليس وحده هو الأمانة في أعناقهم، وإنما ذلك الرصيد الديني والوطني العام، وهم لا يستثمرون ودائع نقدية فقط، ولكنهم يستثمرون رصيداً دينياً وطنياً، وهم لا يحاسبون على ما يوفّرونه من عائد مادي فقط، ولكنهم يحاسبون على ما يوجّهون الأموال فيه من وجوه الاستثمار، وهل توجّه فيما يحقّق صالح الجماعة والمجتمع..."، ثم يقول: "إن تحقيق هذا الصالح يقتضي فيما يقتضي أن يتحرّى هذا الاستثمار فيما يحقّق - بقدر الإمكان - إشباع الحاجات الأساسية لهذا المجتمع وتوفيرها بما يراعي طاقة المحتاج... وبهذا تبطل أية دعوة لتوجيه هذه الاستثمارات إلى مشروعات الترف والمترفين..."، ثم يقول: "إن التعامل بغير الربا واجب، ولكن ذلك هو أول الحلال، فلا يتمّ حلال التوظيف إلا بالنظر إلى وجوه استثمار الودائع المجمّعة".

الفصل الثاني
السمة الثانية:
التركيز الشديد على قضية الفقر

تقديم:

الفقر - كما قلنا - من أهم وأخطر المشكلات التي واجهت البشرية في تاريخها الطويل، ولا يزال يواجهها إلى وقتنا هذا على امتداد الكرة الأرضية، إنه الكابوس الذي يؤرق البشرية ويقضّ مضجعها، والخرق الذي يتّسع لأكثر من 1300 مليون من البشر يعيشون تحت ما يسمى بخط الفقر.

ويبدو أن البشرية التي صعدت إلى القمر، وغاصت في أعماق الأرض، والتي شملت شآبيب رحمتها الكلاب والقطط والدببة، لم تستطع أن تفتح قلبها وعقلها لعلاج ذلك المرض الخطير من الأمراض الاجتماعية المفسدة والمقعدة والمفندة نفسياً وبدنياً، خلقياً وسلوكياً، أمنياً واجتماعياً، اقتصادياً وسياسياً.

وفي وسط ذلك الجو الخانق جاء بنك جرامين كمؤسسة تجعل الفقر في بؤرة اهتمامها؛ بل هو جلّ همها من ألفها إلى يائها، وجاء هذا الاهتمام على المستويين النظري والعملي، وهو ما سوف يدور حوله حديثنا في الصفحات والسطور التالية:

أولاً - اهتمام على المستوى النظري:

وقد تجلّى ذلك الاهتمام من خلال ما يحرص البنك على نشره من مطبوعات[9] تحمل خلاصة فكر مؤسس البنك ورئيس مجلس إدارته - وهو ما سوف نقدّم لمحات منه - كما تحمل بعضاً مما نشر عن البنك من دراسات.

كما تجلّى ذلك الاهتمام أيضاً نظرياً من خلال ما تقدمه مؤسسة Grameen Trust من دعم لنشر الفكرة والتبشير بها من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات الحوارية السنوية، والنشرة الدورية، إضافة إلى ما تقدّمه من منح تدريبية للمؤسسات الراغبة في تطبيق الفكرة عالمياً، وهذه الأمور سوف نتحدّث عنها تفصيلاً لدى حديثنا عن الآفاق المحلية والعالمية للتجربة.

لمحات من فكر البروفيسور محمد يونس

فقير أم مفقر؟

يرى البروفيسور محمد يونس أن الفقير إنما هو في الحقيقة مفقر Impoverished من خلال منظومة من الرؤى المغلوطة حول الفقر والفقراء، ومن الممارسات والأنشطة التي تقدّم من خلال المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التقليدية في المجتمع الحديث، والتي تؤدّي إلى بقاء دائرتي الفقر والغنى في المجتمع دائرتين مغلقتين تسير أولاهما إلى أسفل إلى مزيد من الفقر، بينما تسير الثانية إلى أعلى إلى مزيد من الغني؛ وهو ما يباعد بين الدائرتين ويقلّل من احتمالات الحراك الاجتماعي لأفراد المجتمع فيما بينهما.

بعض عناصر المنظومة:

(أ) الرؤى والمفاهيم:

يرى البعض أن الفقراء غير قادرين على زيادة دخولهم؛ لأنهم يفتقرون إلى المهارات المهنية الخاصة، وأنهم ليس لديهم ما يقدّمونه إلا جهدهم البدني فقط، وأنهم لكي يصبحوا قادرين على الكسب عليهم أن يكتسبوا مهارات مهنية جديدة من خلال برامج تدريبية، وأنه بدون هذه البرامج لا ولن تكون لهم قيمة في سوق العمل. وبما أن تدريب جميع الفقراء يتطلّب جهداً خارقاً من الدولة يقترب من الاستحالة، فإن على الفقراء أن يظلّوا خارج دائرة الاستخدام في سوق العمل Unemployed بلا دخول Without income.

ويردّ عليهم البروفيسور يونس بقوله: "إن الفقراء إذا كانوا حقّاً لا يستطيعون الاكتساب مطلقاً؛ فكيف يظلّون على قيد الحياة؟! بل إنهم ليسوا هم فقط الذين يعيشون نتيجة لأعمالهم الشاقة ولمهاراتهم، بل إن الآخرين يحصِّلون ما يحصّلون من ثروات ومحاصيل وفيرة نتيجة لذلك العمل؛ بل إن جزءاً كبيراً من الدخل القومي يخلفه الفقراء من هذا السبيل؛ وهو الأمر الذي تغفله المراجع الاقتصادية[10].

مفهوم (الفقير)

انتقد البروفيسور محمد يونس كذلك غموض مفهوم "الفقير" لدى القائمين على برامج مكافحة الفقر، وأن لدى كل منهم صورته الذهنية الخاصة به عن الفقير، فمرة هو ذلك الشخص الممزّق الثياب أو ذلك الشخص الأمّي، أو الذي لا يملك أرضاً، أو المتعطِّل بلا وظيفة، أو المشرَّد بلا مسكن، أو ذلك الذي لا يحصل قوتاً يكفيه في يومه هو وعياله، أو ذلك الذي يمتلك أقل من 25 فداناً من الأرض، أو ذلك الذي يعاني من سوء التغذية، أو الذي لا يرسل أطفاله للمدرسة، كما أن البعض يستخدم لفظ القروي أو المزارع البسيط كأنهما مرادفين لكلمة فقير، هذا الغموض أو الالتباس في مفهوم أساسي ومحوري في برامج مكافحة الفقر يؤدّي إلى فقدان هذه البرامج لهدفها.

ويرى البروفيسور يونس أنه من الأسلم مفاهيمياً أن نعرف الفقير بمعيار الدخل (الممتلكات Income-Asset Criterion)، وهو ما يوجب أن يصبح لكل بلد تعريفه للفقير، ويمكن أن تكون ثلاثة مثلاً، كل منها أشمل من الآخر، فمثلاً المستوى الأول وهو الفقير القحّ، وفي العديد من البلدان ربما يمثّل 20 - 25% من قاع المجتمع، أما المستوى الثاني فيمكن أن يشمل الـ 35 - 40% الذي في القاع، والثالث من 50 - 55% وهكذا، ويمكن أن يكون هناك تصنيفات فرعية في كل مستوى على أساس النطاق الجغرافي أو المهنة أو الجنس أو الفئة العمرية... إلخ؛ وهو ما يؤدّي لبناء مادة للفقر متعددة الأبعاد، كل عنصر فيها يشير إلى فئة خاصة من الفقراء، وعلى مصممي البرامج الموجهة لمكافحة الفقر أن يعرفوا جيداً إلى أي فئة من هذه الفئات يتوجّهون، وأن يضعوا في حسبانهم أن واقع المجتمعات لا يمدّهم بخطوط حادة فاصلة بين الفقر وعدم الفقر، وأن التعريفات مثل علامات الإرشاد الملاحي في المياه المجهولة التي لا بدّ لها أن تكون واضحة وغير غامضة[11].

ويبدو أن ذلك الغموض في المفاهيم حول تعريف الفقر ليس أمراً جديداً ولا مستحدثاً؛ بل إنه أمر شغل ويشغل بال كل مهتم بهذه القضية، وهو ما أظن أنه دفع الرسول الكريم إلى تحرير مصطلح "المسكين"، وهو على أرجح الأقوال صنف من أصناف الفقراء، فيقول في الحديث الذي رواه أبو هريرة (رضي الله عنه): "ليس المسكين الذي يطوف على الناس ترده اللقمة واللقمتان، والتمرة والتمرتان، ولكن المسكين الذي لا يجد غنياً يغنيه، ولا يفطن له فيتصدّق عليه، ولا يقوم فيسأل الناس"[12]. وهو نفس الصنف الذي تحدث عنه القرآن الكريم ذاكراً عدداً من المحدّدات التي تعين على الوصول إليه، وذلك في قوله تعالى: لِلْفُقَرَاءِ الَّذِينَ أُحصِرُوا فِي سَبِيلِ اللهِ لاَ يَسْتَطِيعُونَ ضَرْباً فِي الأَرْضِ يَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُم بِسِيمَاهُمْ لاَ يَسْأَلُونَ النَّاسَ إِلْحَافاً[13]، هذا وغيره من عشرات الآيات والأحاديث التي تحدّثت في المسألة كان حرياً بها أن تدفع المسلمين إلى أن ينقبوا في واقعهم على هدى من القرآن والسنَّة، وفهماً وفقاً لمغزى إشارتيهما إلى كون المسألة -

مسألة تحديد مَن هو الغني ومَن هو الفقير وما هي أصناف كل منهما - مسألة ليست سهلة، وهي في الوقت ذاته من الأهمية بمكان، بمعنى أنه كان يجب أن ينشأ علم للاجتماع أو للخدمة الاجتماعية - أيما يكون - يجعل من مهامه النظر في هذا الأمر، مستنيراً في ذلك بنور القرآن ومسترشداً بتوجيهات السنَّة النبوية، ومستفيداً من اجتهادات السلف والخلف، المسلمين وغير المسلمين؛ وهو ما يؤدّي لوضع علامات إرشاد ملاحية - كما عبر يونس - تجلي الأمر وتوضحه في تلك المياه المجهولة.

(ب) الأوضاع والممارسات

الائتمان لمن؟

يقال في الاقتصاد: إن الائتمان ييسّر كل شيء... المعاملات المالية والتجارية والصناعية، وفي ظل الأوضاع السائدة يتمكّن الأثرياء فقط من الحصول على الائتمان من المؤسسات المالية، أما هؤلاء الذين ليس لديهم ممتلكات فلا يستطيعون إلى تلك المؤسسات سبيلاً، كما أن المؤسسات ذاتها لا تجد طريقها إلى الدخول في معاملات مع هؤلاء؛ لأنهم ببساطة لا يستطيعون توفير الضمانات. إن هذه المؤسسات توفّر الممتلكات للذين لديهم ممتلكات بالفعل.

إن القرض له وظيفة اجتماعية واقتصادية قوية، إنه سلاح اقتصادي قوي، فمن خلال سياسات ائتمان معينة يمكنك أن تحرّك المجتمع في اتجاه ما محدّد سلفاً. إن الائتمان يخلق أدوات جديدة للفرد ليتمكّن من السيطرة على الممتلكات، وكلما ازدادت فرص شخص ما في الحصول على قروض ازداد قوة، ومن الممكن أن نتنبّأ من الذي سوف يمتلك القوة سياسياً واجتماعياً واقتصادياً غداً، إذا عرفنا من الذي يستطيع سبيلاً إلى القروض اليوم، وللأسف فكلما ازداد الشخص قوة ازداد إساءة في استخدام القرض، وتحايل على عدم ردّه والاحتفاظ بموارده لنفسه.

إن حديث المؤسسات المالية عن عدم استطاعتها التعامل إلا على أساس الضمان الإضافي Collateral ليس في الحقيقة إلا مجرد وسيلة لخداع الفقراء. إن القرض مثل الطعام والملبس والمأوى والتعليم والصحة تماماً، هو حق أصيل من حقوق الإنسان Funalamental Human Right، فمن خلال السبيل إلى القرض يستطيع الفقير اكتساب القوة اللازمة لدخول المعترك الاقتصادي، وأن تدعه إلى دخول ذلك المعترك دون أن يؤمن له السبيل إلى الائتمان معناه أنك تدفعه للهزيمة. إنه لواجب مقدس لكل حكومة أن توفّر هذا الحق الأصلي من حقوق الإنسان لجميع مواطنيها[14].

الفقر والتوظيف: عندما يدور النقاش حول برامج مكافحة الفقر، فإن أول ما يثار هو البحث عن فرص وظيفية، وكأن خلق فرص عمل جديدة يؤدّي إلى إزالة الفقر أوتوماتيكياً، مع أن توفير الوظائف لا يعني بالضرورة القضاء على الفقر، بل ربما تكون الوظيفة وسيلة لتخليد الفقر؛ فالوظيفة تعني أن تبقي على الشخص فقيراً للأبد إذا كان دخله منها لا يوفّر له فائضاً كافياً لسدّ احتياجاته الأساسية، كما أن جزءاً ضئيلاً من قوة العمل هو الذي يستطيع الحصول على الوظائف، وخاصة من النساء اللائي يستطعن بالكاد الحصول على وظيفة.

التوظيف الذاتي: هناك من الوظائف التقليدية التي يمارسها الناس كوسيلة للحياة تتمثّل في إدارة الشؤون المنزلية، هذه الوظيفة تستدعي للذهن صورة نمطية للرجل الذي يعمل لينتج ما يكفي لإطعام أسرته وما يفيض بحيث يكفي للتبادل مع الآخرين، ومن ثم توفير الاحتياجات المختلفة للأسرة، هذه هي الصورة المثالية لما يسمَّى بالتوظيف الذاتي Self-Employment لأرباب وربات البيوت، وإذا أعطينا أولوية لبرامج خلق وظائف ذاتية، فإن كل الأعمال المنزلية البسيطة يمكن أن تتحوّل إلى موجة من المدّ الكبير للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن برامج خلق وظائف ذاتية تمثّل أهمية كبرى للنساء، إنها لا تؤدّي لانقسام الأسر؛ إذ يستطيع كل فرد فيها أن يساهم في نفس النشاط الاقتصادي المنزلي، إنه لا يجعل أحداً يكتسب بينما يجلس الآخرون عالة يأكلون ما يكتسبه[15].

منظومة الإفقار

وقد فطن شيخنا محمد الغزالي (رحمه الله) إلى منظومة الإفقار هذه منذ زمن بعيد، وسجّلها في أحد بواكير كتبه[16]؛ حيث يقول: "إن هناك رجالاً يأخذون للعيش أسبابه، ويطرقون للعمل أبوابه، ويحرق الواحد منهم دمه وأعصابه ثم لا يجدون شيئاً بعد هذا الجهد المضني، أو يجدون شيئاً يمسك الرمق ويسدّ بعض الحاجات الملحة، ثم يجفّ المعين وتسودّ الدنيا في وجوههم، وتضطرم في نفوسهم ثورة مكتومة على المجتمع والدولة، ويسوء ظنهم في قيمة العمل والسعي، مثل هذه الحال تظهر وتكثر عندما تضطرب الأوضاع الاقتصادية، وتدخل أمور غير إرادية في توزيع الخسائر والأرباح، فربما أصابت القاعدين بالربح وربما أصابت العاملين بالخسارة".

ثم يقول: "لقد سمعت أحد الفقراء يشكو سوء الحال وقلة الربح برغم جده، ويقول معتذراً: إن الجنيه يقرع الباب أولاً، ويسأل: هل أخي هنا؟ فإن قيل له نعم دخل، وإن قيل لا، يمّم شطر ناحية

أخرى باحثاً عن مستقره إلى جنب أخيه، وقد يكون مدفوناً تحت التراب أو محبوساً في جوف خزانة، وهكذا تعمل الأوضاع المضطربة على أن يزداد الغني غنىً والفقير فقراً، وهذا كلام ينضوي على صواب كثير، وأكثر الحكومات في العالم تأخذ به أخذاً واضحاً وتضع على أساسه سياستها الاقتصادية...".

ثم يقول: "لكن يبقى البحث عن الدواء الدائم... تبقى الإجابة عن شكوى هذا الفقير الذي يريد أن يعمل وأن يربح وأن يدخل ميدان الحياة لينتصر فيها بجده أو ينهزم فيها بتفريطه".

ويقول بعد ذلك[17]: "لا يجوز أن يبقى رجل من غير دخل - قليل أو كثير - يكفل له المستوى الواجب لمعيشته، وعلى المجتمع الدَّين أن ينظّم أموره تنظيماً يؤدّي إلى هذه النتيجة المحتومة، وإلا كان مجتمعاً لا دين له...".

وقد اعتبر القرآن أنه من التكذيب بالدين أن تدع اليتيم، وألا تحضّ على طعام المسكين؛ فكيف يكون رأي القرآن في بلاد لا تهمل الحضّ على طعام المسكين فقط؛ بل تصنع الفقر والمسكنة، وتخرج إلى المجتمع الإنساني ألوف الفقراء والمساكين، فكأن أنظمتها الاقتصادية آلات جبارة تصوغ البؤس في قوالب من أبناء آدم، ثم ترمي بهم على أفاريز الطرق وفي خرائب الأبنية أو بين جدران السجون والملاجئ والمستشفيات".

ثانياً - اهتمام على المستوى العملي:

الأهداف

في أولى مراحل الرحلة الطويلة لإنشاء بنك جرامين، عندما كان مشروعاً للبحث "مشروع بنك جرامين" عام 1976، حدّد البروفيسور يونس أهدافه لهذا البحث كالتالي:

1. مدّ التسهيلات البنكية للفقراء من الرجال والنساء.
2. القضاء على استغلال المرابين للفقراء.
3. خلق فرص للتوظيف الذاتي للقطاع العريض غير المستخدم أو قليل الاستخدام من مصادر الطاقة البشرية.

4. دمج القطاع المهمّش من المجتمع في طيات نموذج مؤسسي يستطيعون استيعابه والتعامل معه، ويستمدّون منه القوة الاجتماعية والسياسية، والاجتماعية والاقتصادية، من خلال تعاون ودعم متبادل.

5. إدارة دفّة الحلقة المفرغة القديمة: دخل قليل، مدخرات قليلة، استثمار قليل، فدخل قليل مرة أخرى، لتصبح نسقاً متصاعداً من دخل منخفض، ائتمان، استثمار، دخل أكبر، ائتمان أكبر، مزيد من الاستثمار، فالمزيد من الدخل[18].

وقد كان الطريق الذي سلكه البنك منذ البداية لتحقيق تلك الأهداف هو طريق التعامل الصحي السليم مع الفقير باعتباره شخصاً كامل الأهلية لديه ما يستطيع أن يقدّمه لمجتمعه وأمته، فما هي معالم هذا الطريق؟!

(من اليد السفلى إلى يد يحبها الله ورسوله)

إن أهم معالم هذا الطريق هو معلم "المشاركة"؛ مشاركة الفقير في حل مشكلته، و"العمل" أي (مساعدة الفقراء كي يساعدوا أنفسهم)[19].

فلم يفعل البنك مثلما فعلت - وما زالت تفعل - الكثير من المؤسسات الخيرية والإغاثية والاجتماعية والإسلامية على كل من المستويين المحلي والعالمي بمدّ أياديها البيضاء بالعطايا والمنح والصدقات والزكوات والكفالات إلى الفقراء والمعوزين حتى ساهمت في إفسادهم بالتعطل والتبطل ومدّ اليد السفلى دائماً، إضافة لتعمّدهم الكذب والاحتيال والنصب أحياناً، حتى يحصلوا على رضى المانحين وأموالهم. ورغم أن شيخنا الشيخ الغزالي كان قد لفت الانتباه إلى هذا بعينه منذ نصف قرن تقريباً، فإن كلامه القيم ذهب أدراج الرياح؛ حيث قال[20]: "كثير من العلماء إذا ذكر عناية الإسلام بالفقراء وحدبه على الطبقات البائسة لم يجد ما يستشهد به على ذلك إلا الزكاة، تلك الصدقة التي فرضها الله في أموال الأغنياء حقّاً معلوماً يتّسع لحاجات المنكوبين ويفرج به ضيق المكروبين... وهذا تفكير محدود واستدلال ناقص؛ ذلك أن الزكاة لا تعدو أن تكون ضريبة إحسان، ومصارف الزكاة التي بيّنها الإسلام تشير إلى هذا، ومكان الإحسان المالي في بناء أي مجتمع ليس مكان القواعد والأوتاد، ومن العبث أن تربط حياة قسم كبير من الأمة بالفضلات التي تلقى إليه من القسم الآخر، والشخص الذي يستطيع العمل من كدِّ يده وعرق جبينه لا يجوز أن تفرض عليه الاعتماد في حياته كلها أو جلها على الزكاة، وإلا فقد انقلبت الزكاة تشريع إفساد لا تشريع إصلاح،

تشريعاً يعين على البطالة ويدفع إليها، ما دامت الفريضة لا بدّ من إخراجها، وما دام المحتاجون لا بدّ أن يأخذوا منها ذلك، وتلك كلها نتائج لا يقصد إليها الدين، ولا يمهّد لها، وقد قال الرسول صلوات الله عليه وسلامه: "لا تجوز الصدقة على غني ولا على ذي مِرَّة سَوِيّ". فالرجال الأصحاء لا بدّ أن تهيّأ لهم وسائل العمل، والربح الوافر الذي يكسبونه من أعمالهم هو الدعامة الاقتصادية الأولى في بناء كل مجتمع صحيح بحيث يكون موضع الزكاة معها ثانوياً، يظهر مع طوارئ الضعف والعجز والتعطل، وهذا موضع الزكاة الواجب ومصرفها المعقول".

والحقيقة أن ما نبّهني إلى اعوجاج مسلك الكثير من المؤسسات الإسلامية في هذا الأمر إضافة لما سبق هو حادث بسيط حدث في أحد الأحياء الشعبية العشوائية في جنوب القاهرة، كان بالنسبة لي بمثابة البيان العملي للمسلك الواجب تجاه الفقراء؛ إذ أصيب أحد عمال المصانع الفقراء في حادث بمصنعه أفقده أحد أطرافه، وكان طلبه من بعض أهل الخير الذين تقدّموا لمواساته "قرضاً حسناً" قيمته مائة وخمسون جنيهاً فقط يصنع بها عربة يد لبيع "الكشري". ولما أجيب طلبه، استطاع بجده وعرقه أن يرد الدين الذي عليه بعد انتهاء الشهر الأول لعمله، واستطاع أن يصنع بعد ذلك عربة أخرى يقف بها أحد أفراد أسرته وتحسّنت حالته الاقتصادية بهذه الطريقة، رغم أنه مصاب ومعاق، وهو أمر قد يستسهل معه غيره انتظار الصدقات.

ثم أكّد هذا الأمر عندي ما جاء عن رسول الله من أحاديث في هذا المعنى، ولكن أكثرها تأثيراً كان الحديث الذي جاء عن أنس بن مالك (رضي الله عنه) أن رجلاً من الأنصار أتى النبي فقال: "أما في بيتك شيء؟" قال: بلى، حلس نلبس بعضه ونبسط بعضه، وقَعْب نشرب فيه الماء، قال: "ائتني بهما"! فأتاه بهما فأخذهما رسول الله وقال: "مَن يشتري هذين؟"، قال رجل: أنا آخذهما بدرهمين، فأعطاهما إياه وأخذ الدرهمين وأعطاهما للأنصاري، وقال: "اشترِ بأحدهما طعاماً وانبذه إلى أهلك، واشترِ بالآخر قدوماً فائتني به... فشدّ عليه رسول الله عوداً بيده، ثم قال له: "اذهب فاحتطب وبع ولا أرينك خمسة عشر يوماً". فذهب الرجل يحتطب ويبيع، فجاءه وقد أصاب عشرة دراهم، فاشترى ببعضها ثوباً وببعضها طعاماً، فقال رسول الله : "هذا خير من أن تجئ المسألة نكتة في وجهك يوم القيامة، إن المسألة لا تصلح إلا لثلاثة: لذي فقر مدقع، أو لذي غرم مفظع، أو لذي دم موجع".

وهو الحديث الذي علّق عليه الدكتور القرضاوي بقوله[21]: "إن الرسول لم يعالج هذه المشكلة بالوعظ المجرد والتنفير من المسألة كما يصنع الآخرون، ولكنه أخذ بيده في حلّ مشكلته بنفسه

وعلاجها بطريقة ناجحة، علمه أن يستخدم كل ما عنده من طاقات وإن صغرت، وأن يستفيد بما يملك من حيل وإن ضؤلت، فلا يلجأ إلى السؤال وعنده شيء يستطيع أن ينتفع به في تيسير عمل يغنيه".

والحقيقة أن ما كتبه كلٌّ من الشيخ الغزالي والدكتور القرضاوي حول موقف الإسلام من قضية الفقر وعلاجها بالعمل والمشاركة، كلام نفيس، لكن يبدو أنه ذهب دخاناً في الهواء، فلم يحرّك مؤسساتنا قيد أنملة، ولم يثمر فعلاً ويغيّر من سياسات تلك المؤسسات تجاه الفقراء والمحتاجين، ولم نرَ اهتماماً سواء أكان اجتهاداً نظرياً أم إبداعاً عملياً يمنع من إهدار الأموال الإسلامية (من الزكاة والصدقة والنذر وغيرها)، ويجعل منها صناديق تقوم على أهداف تنموية؛ سواء في مكافحة الفقر والبطالة، أو حتى في البحث عن معانٍ جديدة لمصارف الزكاة الثمانية، وجعلها تستخدم بطريقة رشيدة بدلاً من إهراقها في مواسم كرمضان وغيره لتصبّ جميعاً في عشرات الآلاف؛ بل والملايين من الأيادي السفلى لمصرف أو اثنين فقط (الفقير والمسكين)، كما أننا لم نرَ نموذجاً "إسلامياً" يجعل من العمل والمشاركة محوراً أولياً لسعي المؤسسة في حلّ مشكلة الفقر مثلما فعل بنك جرامين.

هذا فيما أرى هو جوهر ولبّ تجربة بنك جرامين أنه حوَّل "يد" الفقير من "يد سفلى" إلى "يد يحبّها الله ورسوله"، يد كالّة من العمل يعينها المجتمع بتقديم رأس المال في صورة قرض يردّ بعد العمل والكسب، وليس بتقديم منحة لا تردّ يستسهل معها الفقير الأمر ويستسيغه ويعتاده، فيعتاد الكسل والخمول، وقد تبيّن من خلال القراءة الكيفية لحالات من فقراء مصر أن نسبة 10% من العينة قد اعتادت على ذلك واعتمدت عليه[22]، هذا فضلاً عن نسبة المتسولين الذين لم تشملهم العيّنة بالطبع، وهذا يعيد إلينا ذكريات تكايا تنابلة السلطان، تلك التكايا التي كانت ثمرة "مُرَّة" من ثمار نظام عظيم من أنظمة الإسلام كان كفيلاً بأداء هذه الرسالة - رسالة علاج مشكلة الفقر بالأسلوب الصحيح - لو أنه تعرّض لتيارات الإصلاح والتجديد بدلاً من تيارات التأميم والتقييد، هذا النظام هو نظام الوقف الذي يحتاج إلى دفع الدماء فيه من جديد وإعادة دور الرائد في المجتمع وتجديد الغايات والأهداف التي يوقف عليها الواقفون وأساليب إدارته بما يتوافق مع روح العصر وبما يحقّق آمال الأمة، ويوفِّر التمويل "النظيف" للكثير من مؤسسات العمل الأهلي التي استسهلت مد اليد السفلى إلى الخواجات الذين وصلت الأموال المتدفقة من خزائنهم والمعلومات المتسرّبة إلى مراكزهم، إلى

تشريح خلايا المجتمع وسبر أغوار حواريه وأزقته بما لا يتوافر للكثير من أهل البلاد ولا حول ولا قوة إلا بالله[23].

التوسع إلى فئات جديدة من الفقراء بشروط خاصة

حرص البنك في إطار سعيه لتجديد دماء البنك على الامتداد إلى فئتين جديدتين من الفقراء أكثر فقراً، أو أقل رجاءً في التزامهم أو تحوّل اتجاهاتهم إلى العمل والكسب للخروج من الفقر، وهما فئتا الفقراء المعدمين والشحاذين.

أولاً - برنامج الأعضاء المعدمين[24]:

لتشجيع الأعضاء المعدمين على الالتحاق ببنك جرامين، وعلى الشعور بالراحة في داخله، فقد أرخى النظام العمومي لجرامين كل القواعد الخاصة بالبنك، فلا يطلب من العضو المعدم الانضمام لمجموعة، ولا يطلب منه ادخاراً، ولا سداداً أسبوعياً؛ إذ عليها/عليه أن يحدِّد النظام الذي يقرِّره، بالمشورة مع مشرفه. ويتمّ تشجيع المراكز على وضع قائمة بالأسر المعدمة في منطقتهم، وعلى المجموعات أن تأخذ الأعضاء المعدمين تحت أجنحتها، وينصحونهم للخروج من مخاوفهم وإحباطاتهم، ويعطونهم مهارات الأعمال المطلوبة، ويساعدونهم على اتخاذ نشاط مدر للدخل، إن جعل المرأة المعدمة تصل إلى المستوى الذي يمكن به أن تكون عضواً منتظماً في مجموعة، يعدّ إنجازاً كبيراً للمجموعة التي احتوتها، والمجموعات والمراكز التي تحقّق ذلك سوف تعطى جوائز ومميزات وتكريمات خاصة. فإضافة إلى القروض، فسوف يمنحهم بنك جرامين رأسمال استثماري، ليتشارك معهم في استثماراتهم الصغيرة.

ثانياً - برنامج بنك جرامين للأعضاء المكافحين (الشحاذون)[25]:

بدأ بنك جرامين عمله عام 1976 لمؤسسه محمد يونس كبرنامج تجريبي لمكافحة الفقر الريفي بتقديم قروض للأشد فقراً، وفي عام 1983 تأسّس بنك جرامين كبنك رسمي ليقدِّم قروضاً صغيرة بلا ضمانات إضافية لفقراء الريف بخاصة من النساء لمشاريع مدرّة للدخل، وفي يوليو 2005 كان البنك قد وزّع قروضاً قيمتها 5 بليون دولار لـ 5 ملايين مقترض، 96% منهم من النساء، بنسبة سداد 99%، وفي يونيو 2005 وحده أقرض البنك 5.2 مليون دولار عن كل يوم عمل في قروض صغيرة يبلغ متوسط الواحد منها 130 دولاراً.

وفي أواخر عام 2003 دشّن البنك برنامجاً جديداً، يستهدف حصرياً الشحاذين في بنغلاديش، لقد اختار الكثير من الفقراء في بنغلاديش الشحاذة نتيجة لنحر الأنهار، والطلاق، ووفاة الشخص المتكسب في الأسرة، والبطالة والإعاقة، حتى صار للكثيرين مهنة حياتهم. لم تصل أغلبية برامج مكافحة الفقر في بنغلاديش إلى الشحاذين، ومن ثم قبعوا في هوامش المجتمع. لقد بدأ برنامج الأعضاء المكافحون (الشحاذون) كمبادرة من بنك جرامين لمواجهة الحملة المستمرة التي تزعم أن القروض المتناهية الصغر لا يمكن أن تستخدم للفقراء الذين يقعون في الشريحة الدنيا من الفقر، وكذلك لدعم حملة البنك لقبول القروض المتناهية الصغر كحق من حقوق الإنسان.

الخصائص الأساسية لهذا البرنامج فريدة، وتتجاوز كل القواعد والإجراءات التنظيمية التي تطبّق على الأعضاء المنتظمين في بنك جرامين، فلا يطلب من الأعضاء المكافحين تكوين أية مجموعات للقروض متناهية الصغر، وبينما يمكن أن تجتذبهم إحدى المجموعات في البنك، فإنه لا يطلب منهم حضور الاجتماعات الأسبوعية، ويعمل الأعضاء المنتظمون كمرشدين للأعضاء المكافحين، مزوّدين إياهم بالإرشادات والدعم، ويعامل البنك أعضاءه المكافحين بنفس الاحترام والاهتمام الذي يعامل به الأعضاء المنتظمين، ويتجنّب استخدام لفظ "شحاذ" المنبوذ اجتماعياً.

يبلغ القرض النمطي للأعضاء المكافحين 500 تكا (أي 9 دولارات)، وهو بلا ضمانات إضافية وبلا فوائد، ويكون جدول السداد مرناً، ويقرّره العضو المكافح نفسه؛ إذ يطلب منه سداد الأقساط وفق ما يتلاءم وظروفه وظروف كسبه، ولا ينبغي أن يدفع من المبالغ التي يتمّ تحصيلها من الشحاذة.

ولا يهدف البرنامج إلى تمكين الشحاذين اقتصادياً فقط؛ بل لرفع معنوياتهم وإحساسهم بالكرامة، ويتمّ إعطاؤهم شارات هوية وشعار البنك كدليل مادي على دعم البنك لهم، ويتمّ الاتفاق من أجل البعض منهم مع الدكاكين المحلية لإعطائهم بضاعة حتى حدّ معين كقرض لبيعها في القرية، ويتمّ إعطاء ضمانات للدكاكين التي تعطيهم في حال تعثّر السداد، ويبيع الأعضاء بضاعة كالخبز والحلوى والمخللات، والألعاب، وغيرها لتساندهم بجانب الشحاذة.

ويتمّ الترحيب بادخار الأعضاء المكافحين في البنك كما يشاءون، ويتمّ تغطيتهم بنظام تأمين القروض، التي تضمن سداد قروضهم عن طريق بنك جرامين في حال وفاتهم، إضافة إلى دفع 500 تكا لأسرة المتوفى من صندوق الطوارئ بالبنك لتغطية مصاريف الدفن.

ويتمّ تزويد الأعضاء المكافحين بأغطية وملابس صوفية، وناموسيات، وشماسي كقرض يسدّد على أقساط بلا فوائد، على الرغم من أنه ليس هناك إجبار للأعضاء المكافحين على التوقف عن الشحاذة، فإن هناك حالات كثيرة لشحاذين توقفوا عن الشحاذة وصاروا من أصحاب الأعمال.

ومع نهاية يوليو 2005 تمّ توزيع 11.31 مليون تكا على 454.47 عضواً مكافحاً، سدّد منها 40.15 مليون تكا، وقد توقّف منهم 786 عضواً عن الشحاذة، ويتوقّع بنك جرامين أن يتجاوز عدد الأعضاء المكافحين 50 ألفاً بنهاية عام 2005.

المؤشرات العشرة لتحديد مستوى الفقر[26]

وحرصاً من البنك على أن يكون عملياً ومحدّداً في أهدافه، توصل إلى وضع عشرة مؤشرات يمكنه من خلالها قياس التغيّر في حالة الفقير متجاوزاً خط الفقر إلى خارج دائرته، ففي كل عام يقوم موظفو البنك بتقييم أعمّالهم، ويتأكدون من مدى تحسّن المستوى الاجتماعي/الاقتصادي لأعضاء بنك جرامين، ويستخدم الموظفون لتقدير مستوى الفقر تلك المؤشرات العشر لدى المقترضين:

يعتبر العضو قد جاوز حدّ الفقر إذا استطاعت أسرته أن تحقّق تلك المؤشرات:

1. تعيش الأسرة في بيت يساوي 25 ألف تكا أو أن المنزل له سقف من الصاج وينام كل فرد على سرير بدلاً من النوم على الأرضية.

2. أعضاء الأسرة يشربون مياهاً نقية من مياه الأنابيب أو مياه مغلية أو منقاة باستخدام الشبة أو أقراص التنقية أو باستخدام المرشحات المتاحة وخالية من الزرنيخ.

3. كل الأطفال في الأسرة فوق سن السادسة يذهبون للمدرسة أو أنهوا دراستهم الابتدائية.

4. أقساط القروض المحصلة أسبوعياً من المقترض 200 تكا أو يزيد.

5. تستخدم الأسرة مراحيض صحية.

6. لدى أعضاء الأسرة ملابس مناسبة للاستخدام اليومي، ملابس مدفئة للشتاء مثل الشالات والسويترات، إضافة للأغطية وناموسيات لحمايتهم من لدغ الناموس.

7. لدى الأسرة مصادر للدخل الإضافي، مثل: حدائق الخضراوات، أو أشجار فاكهة؛ وهو ما يمكِّنهم من الاعتماد عليها إذا احتاجوا إلى دخل إضافي.

8. يحتفظ المقترض بمتوسط رصيد سنوي 2000 تكا في حسابات الادخار.

9. لا تجد الأسرة صعوبة في توفير 3 وجبات مشبعات كل يوم خلال العام، أي أنه لا يوجد عضو يعاني الجوع، أي مرة خلال العام.

10. تستطيع الأسرة العناية بالصحة، فإذا أصيب أحد أفرادها بالمرض تستطيع الأسرة أن تتّخذ كل الخطوات للعناية بصحته.

الفصل الثالث
السمة الثالثة:
التركيز على النساء كقوة للعمل

كما سبق وقلنا فإن ما يقرب من 97% من المقترضين من بنك جرامين هم من النساء بينما الـ 3% الباقية فقط من الرجال؛ لذا فإن "التركيز على النساء الفقيرات كفئة مستهدفة لها الأولوية الأولى في التعامل مع البنك هي سمة واضحة، ويؤكد ذلك أن تسعة من بين أربعة عشر عضواً في مجلس الإدارة هن من النساء، فما هي المبررات التي يسوقها البروفيسور محمد يونس مؤسس البنك في كتاباته تفسيراً لذلك[27].

مبررات هذا التركيز

(1) تعرض النساء الفقيرات لقهر اجتماعي مزدوج:

أولاً: لكونهن فقيرات يمثّلن جزءاً مما يتعرّض له الفقراء جميعاً من قهر طبقي.

ثانياً: لكونهن نساء يتعرّضن في مجتمع تتفشّى فيه الأمية والجهل - مثل بنغلاديش - للمعاملة القاسية والتمييز ضدهن داخل وخارج الأسرة من قبل الأفراد والمؤسسات؛ كأن يتعرّضن لهجر الأزواج أو للطلاق.

(2) أن النساء من ربات البيوت الفقيرات هن الأكثر تأثراً وتحمّلاً لعبء مشكلة الفقر في الأسرة، فحين يقلّ الطعام في المنزل لا يعود الرجل إليه حتى لا يواجه الأطفال المتضورين جوعاً، لكن الأم لا تفعل، بل إنها تبذل قصارى جهدها حتى آخر لحظة.

(3) لا يستطيع أحد أن يباري المرأة الفقيرة حماسة في انتهاز أقل الفرص للخروج من دائرة الفقر؛ لذا فإن الفرصة تصبح كبيرة في القضاء على الفقر من خلال جهود النساء اللائى يبذلن قصارى جهدهن للادخار لتأمين مستقبل الأسرة.

(4) أن هناك الكثير من الأعمال المنزلية التي تقوم بها المرأة، والتي يمكن بسهولة أن توظَّف في إدرار دخل، وأن ذلك الأمر يصبح صعباً إذا لم نوفّر لها رأسمالاً كي تفعل ذلك.

- يروي البروفيسور يونس في إحدى كتاباته[28] قصة هذا التركيز على النساء، وأرى أن إدراجها هنا يساعد على المزيد من فهم مبررات ذلك، يقول: "عندما بدأت في إعطاء القروض، أردت أن أؤكد على تحقيق نسبة 50% على الأقل من المقترضين من النساء، لكن ذلك لم يكن أمراً سهلاً بالمرة، فلم يكن أزواجهن متحمسين لذلك، لكننا جعلنا همّنا أن نحقِّق ذلك، وبدأ الأمر وكأنه عبء ثقيل في البداية.

وبعد أن اجتهدنا وحقّقنا تلك النسبة لاحظنا بعض النتائج المهمة؛ أن المال الداخل إلى المنزل من خلال المرأة يحقّق فوائد أكبر للمنزل من ذلك الذي يدخل عن طريق الرجل، وأن المرأة عندما تحقّق دخلاً فإن الفائدة الفورية لذلك الدخل تعود على أطفالها، فالأطفال يأخذون المرتبة الأولى في الأولوية لدى الأم، والأولوية الثانية لديها هي المنزل، فهي تريد شراء بعض الآنية، وتريد تحسين الأحوال المعيشية، وهي تريد وضع سقف أقوى قليلاً للمنزل، لكن الرجل لديه سلم مختلف للأولويات لا تعطى الأسرة فيه القمة، ولا يلتفت في الحال إلى الأمور التي تعتني بها المرأة؛ فلماذا إذن نقترب من الأسرة عن طريق الرجال؟ لماذا لا نقترب منها عن طريق النساء؟ فغاية ما نريده أن نرى تغيّرات إلى الأفضل تأخذ طريقها في حياة الأسرة، فإذا كان الأطفال يحقّقون استفادة مباشرة من خلال أمهاتهم فلا بدّ أن نركِّز على الأمهات، فالأطفال يمثّلون المستقبل وبمخاطبتنا للأمهات سوف نبني مستقبلاً أفضل، ومن ثم فقد ركّزنا أكثر وأكثر على النساء".

- أرى أن هذه الرؤى المبنية على واقع الحياة الخالي في بنغلاديش (وفي غيرها من بلدان العالم) جديرة بأن تدفعنا لأن نحترم ونقدِّر توجه البنك إلى المزيد من التركيز على النساء الفقيرات كمستفيدين من القروض؛ فهل في ذلك ما يخالف شرعاً أو يخرق نظاماً معتبرا؟!

مشاركة المرأة في العمل المهني

يورد صاحب كتاب "تحرير المرأة في عصر الرسالة"[29] وقائع مشاركة المرأة المسلمة في العمل المهني في عصر الرسالة - من خلال نصوص القرآن الكريم وصحيحي البخاري ومسلم - فيورد منها مشاركتها في أعمال مثل الرضاعة والحضانة بأجر، والرعي، والزراعة والغرس، والصناعات المنزلية، وعلاج المرض، وتقديم خدمات للقوات المسلحة، وأعمال النظافة، ثم يورد بعض الظواهر الاجتماعية الجديدة المرتبطة بعمل المرأة المهني، والتي قد تجعل ذلك العمل أحياناً واجباً أو مندوباً، ثم يوضح المعالم الشرعية لعمل المرأة المهني في عصرنا، ومنها أنه ينبغي على المرأة أن تستثمر وقتها كاملاً وأن تكون عنصراً منتجاً مفيداً للمجتمع، وألا ترضى لنفسها البطالة في أية مرحلة من مراحل حياتها شابة وكهلة وعجوزاً وفي جميع حالاتها بنتاً وزوجة ومطلقة وأرملة، ومن ذلك أيضاً وجوب قيام المرأة بعمل مهني في حالتين أولاهما حالة حاجتها لإعالة نفسها وأسرتها عند فقدان العائل أو عجزه (الوالد أو الزوج أو الدولة)، وثانيهما حالة أداء ما يكون من الأعمال من فروض الكفاية على النساء لحفظ كيان المجتمع المسلم، ومن ذلك أنه يندب لها ذلك في حالة رغبتها في معاونة الزوج أو الأب أو الأخ الفقير أو في تحقيق مصلحة كبيرة للمجتمع المسلم.

- من كل ما سبق أقول إن مجتمعاتنا الإسلامية أحوج ما تكون اليوم إلى ألا تبقى فيها طاقات معطلة أو مهدرة، ومن ثم إلى مساهمة كل من الرجل والمرأة في مسيرة التنمية للحاق بركب التقدم والخروج من وهدة التخلف والتبعية، وأنه لمن الأفضل في تحقيق ذلك - خاصة بالنسبة لشريحة النساء الفقيرات في المجتمع التي تفتقد لما قد يتاح لغيرها من فرص أخرى للمشاركة والعمل - من الأفضل في ذلك أن نفعل ما فعله بنك جرامين بدعمه لهؤلاء النساء مالياً لتحويل الكثير من الأعمال المنزلية - أو التي يمكن عملها في المنزل - من مجرد أنشطة للاستهلاك الأسري إلى أنشطة مدرّة للدخل تعود بالخير على الأسرة جميعاً كما أسلفنا بما يعينها على الخروج من دائرة الفقر والجهل والمرض إلى طريق أفضل تمضي فيه الأسرة والمجتمع قدماً إلى الأمام نحو حياة أفضل بإذن الله[30].

الفصل الرابع

السمة الرابعة:

تجربة إبداعية تدعم الإبداع

الإبداع.. ما الإبداع؟ إنه الإتيان بالشيء قولاً كان أم فعلاً على غير مثال سابق، إنه قاطرة التقدم والرقي الإنساني، بدونه ما خطت البشرية خطوة إلى الأمام في أمور دنياها، إنه عملية تنشأ عن التحصيل العميق والدقيق والمتّسع للعلم، والنظر الفاحص المتأمل في الواقع، وإعمال التفكير والتفكر والتدبر في كل هذا، مع جو مؤهل ومساعد[31].

الفكرة ولمعة الإبداع

وتجربة بنك جرامين هي بلا أدنى شك تجربة إبداعية، فإذا كان "العمل" هو قلب البنك ولبّه، فإن "الإبداع" هو رداؤه وزينته المحيطة التي تلفّه كله، فمن الإحساس بالألم مما عانت منه بنغلاديش من مجاعة عام 1974م، ثم من الإحساس بالتناقض الصارخ بين ما يلقى في ردهات الجامعة من محاضرات في التنمية، وما يعانيه الناس حولها من فاقة، ثم ثالثاً من الإحساس بالمأساة نتيجة لاكتشاف ضآلة المبالغ التي يمكن أن تغيّر مسار حياة الكثير من الفقراء في العالم في مقابل سفاهة وبذخ الأثرياء، من الإحساس بهذا كله ومن مناقشة مع إحدى الفقيرات لتبيّن ما تحتاج إليه لحل مشكلتها، وتجاوز استغلال الأغنياء المرابين لها، من كل ذلك جميعاً التمعت الفكرة في عقل البروفيسور محمد يونس أستاذ الاقتصاد بجامعة شيتاجونج، ثم بمزيد من التفكير والتجريب والمحاولة والخطأ صمّم يونس نظاماً، فبرنامجاً، فمؤسسة، فمؤسسات لتحقيق الهدف الأول الذي كان المحفز والوقود من البداية، وهو القضاء على الفقر بأسلوب جديد قائم على مبدأ سامٍ طالما نادى

به المفكرون الإسلاميون وغيرهم، وهو "العمل" بأسلوب يضمن نجاح المؤسسة واستمرارها في أداء رسالتها.

الإبداع كآلية

وإذا كان وجود البنك في حدّ ذاته إبداعاً فإن الإبداع كعملية والتجديد كآلية يمثّل جزءاً مهماً من الوقود الذي يدفع مسيرة المؤسسة قدماً إلى الأمام، ولندرك ذلك فإنني أقدّم هذه الإضاءة على ما كتبه البروفيسور يونس حول الإبداع والتجديد كأحد أهم عوامل نجاح بنك جرامين[32].

عقلية تحلّ المشاكل

بداية يقول: إن البنك يحاول أن يبني بين عامليه اتجاهاً أو نمطاً لحل المشاكل، وإن كلمات مثل ما يلي تسمع كثيراً تتردّد في فصول التدريب وحجرات المكاتب بكثرة، مثل ذلك:

- إن لكل مشكلة حلاًّ بسيطاً، وإن المشكلة وحلّها ما هما إلا وجهان لعملة واحدة، وإنهما دائماً معاً.
- إنك إذا لم تجد حلاًّ لمشكلة ما، فذلك لأنك لا تفهم المشكلة.
- وإن عليك أن تنغمس في المشكلة تماماً حتى تستطيع الاقتراب من الحل.
- إنني لا أستطيع أن أحلّ مشكلتك، ولا أنت بقادر على حلِّ مشكلتي، وإذا بدا أنني استطعت حلّ مشكلتك، فإن ذلك ممكن فقط؛ لأنني جعلت مشكلتك هي مشكلتي.
- إن لكل مشكلة أكثر من حل، لكن هناك أحدها هو الأفضل، وإن عليك أن تجتهد في البحث عنه.

الروية النقدية أول طريق الإبداع

- إضافة إلى ذلك فإن هناك تأكيداً دائماً على الإبداع والتجديد في كل شيء، ومن العبارات التي تقال دائماً في معهد التدريب وفي كثير من الفروع: "إن علينا أن نكون مبدعين، ولكي نفعل ذلك فإن علينا ملاحظة كل شيء، ثم نتفكّر فيما نرى"، ثم يشرح كيف يغرسون الإبداع في الشباب والموظفين الذين يأتون إليهم: "عندما يأتي إلينا الشباب في البنك كمتدربين للمرة الأولى، فإننا نطلب منهم أن يبدوا آراءهم واقتراحاتهم لتجديدات في إجراءات بنك جرامين، حتى من قبل أن تتاح لهم الفرصة أن يعرفوا ماذا يفعل البنك وكيف، وهذا ما يجعلهم في قمة الدهشة، لقد جاءوا ليتعلّموا، فإذا

بهم يطلب منهم أن يُعلِّموا. بعد ذلك يرسلون لمشاهدة عمليات البنك في الفروع المختلفة، ويجدون أن عليهم أن يعرفوا أولاً ماذا يفعل البنك قبل أن يقترحوا بدائل، وهو الأمر الذي يدفعهم لأن يكونوا شديدي الانتباه لإجراءات البنك حتى يجدوا الأخطاء فيها".

بين الأهداف والإجراءات

مما يركّز عليه بشدة مع المتدربين أن أهداف بنك جرامين أهم بكثير من التنظيم والإجراءات، ويستطيع كل أحد أن يقترح تعديلات كبرى في نظم وإجراءات البنك طالما أنها لا تحدث انقلاباً في الأهداف، يستطيع الفرد أن يفعل ذلك أثناء التدريب أو في أي وقت بعد ذلك، ويبلغ المتدربون حول التغييرات التي حدثت في النظم والإجراءات فيما مضى بسبب اقتراحات العاملين في البنك. كثير من الجوانب أضيفت لا بسبب أناس من المكتب الرئيسي؛ بل بسبب أولئك الذين يعملون في الميدان، ومن الأمور التي توضّح بشدة لكل أحد أن التزام بنك جرامين هو للناس وليس للقواعد والإجراءات.

بين القولبة والتمايز

يتجنّب برنامج التدريب في البنك دائماً صبّ موظفي البنك في قالب واحد، ينظرون، ويفكرون ويتفاعلون بطريقة متماثلة؛ إذ يحاول البنك أن يبقي على التمايزات؛ إذ يستشعر المسؤولون أن التمايز يخلق قوة. ففي أوقات الأزمات تتعرّض المؤسسات للانهيار إذا كان تفكير وأفعال جميع من فيها مصبوبة في قالب واحد، بينما تقلّ احتمالات الانهيار في المؤسسات التي تكثر فيها الآراء وتستطيع العقول فيها أن تتفاعل.

البحث عن طريقة أخرى

يعمل بنك جرامين على تكوين موظفين جيدين، يحترمون الآخرين، بينما يحتفظون بذاتيتهم ويتمتّعون بوعي سياسي واجتماعي، ويعمل البنك على أن يأتوا وجهاً لوجه مع حقيقة الفقر، ويجعلهم ينظرون إليه كعدو عليهم أن يقاتلوه، وبينما يمدّهم البنك بالأدوات التنظيمية والمالية، فإنه يخبرهم بأن البنك ليس هو الطريق الوحيد لقتال الفقر، وأن هناك الكثير من الطرق المعروفة وغير المعروفة لمقاتلته، وأن عليهم دوام البحث عن أفضل السبل إلى ذلك، وبينما يمضى البحث في طريقه، يمضي القتال في طريق. وربما يتطلّب الأمر إدخال تحسينات في طرق بنك جرامين، وربما كان هناك طرق مختلفة تماماً متاحة لتحلّ محل طريقة بنك جرامين، أو ربما يتطلّب الأمر تدعيم طريقة البنك... فعليهم أن يجدوا في البحث.

بعد عودة المتدربين من الميدان إلى معهد التدريب لديهم العديد من الملاحظات ليدوّنوها في تقاريرهم.. وغالباً ما يكون هناك بعض عناصر الحقيقة في تلك التقارير، لكنهم يبالغون فيها حتى تبدو خططهم لإعادة تنظيم المؤسسة أكثر منطقية، وبعد المناقشة تخفّ حدّة ملاحاتهم؛ لكنها مع ذلك ترسل إلى قسم التقييم والمراجعة لإعادة النظر والاختبار.

يسمح بنك جرامين بالتمايز في الآراء والاتجاهات؛ إذ إن الإبداعات تحدث فقط في جو من الحرية والتسامح، والتمايز وحب الاستطلاع، بينما لا يجد الإبداع فرصته في ظل الجمود.

حرية التطبيق

يشجّع بنك جرامين مديري القطاعات على أن يطبّقوا برامجهم التجديدية، بدون أية معوقات، لكنهم ينصحون بداية بالتجريب في فرعين في وقت واحد، بدلاً من فرع واحد؛ لتقليل أهمية العوامل الشخصية والمحلية، ويخبرون بأنهم غير مطالبين بأن يبدوا مبررات مسبقة لأي تجريب يتمّ في نطاق قطاعاتهم، ربما لا يكتبون تقارير للمكتب الرئيسي إلا عندما يشعرون بأن التجربة قد نجحت، وإذا فشلت فربما يختارون ألا يكتبوا تقارير مطلقاً.

روح المنافسة في الإبداع

كثيراً ما تحدث تغييرات في إجراءات بنك جرامين في القطاعات المختلفة، وربما ينقل أحد القطاعات التجديدات الناجحة التي طبّقها قطاع آخر، لكن بإيقاعه الخاص، ولا يفرض على أي قطاع نقل تلك التجديدات من القطاعات الأخرى فور انتشارها وتشعر القطاعات بالفخر لمساهمتها في جعل بنك جرامين أكثر فاعلية، ويمكن إدراك مدى تأثير ذلك الفخر على الخطابات التي يلقيها مديرو القطاعات مؤتمرهم السنوي؛ وهو ما يجعل المداولات في المؤتمر شيقة للغاية.

لا تتأتّى التجديدات عادة من اجتهاد شخص واحد، لكن عادة ما يكون شخص واحد هو صاحب البادرة الأولى للحركة دون أن يدرك تأثيراتها الواسعة، ويلاحظ شخص آخر فاعليتها في سياق مختلف ويحاول تنفيذها، ويأتي شخص ثالث فيحسّنها ويعطيها صفة العمومية، وربما تكون سلسلة التطور تلك قصيرة أو طويلة، لكنها تحتاج إلى إصرار من أناس عديدين...

مناخ ملائم للإبداع

لا يخلق المسؤولون المشرفون في البنك فقط المناخ الملائم للإبداع؛ بل إنهم يكتشفون الإبداع حتى قبل أن يتحقّق منه مبدعه بنفسه، يشبه الإبداع في مرحلته المبكرة حجراً قيماً في شكله

الفجّ، إذا لم يستطع شخص ما أن يكتشف فاعليته وقيمته فسيبقي غير مختلف عن الحصى المعتاد.

يقوم المسؤولون بدور مهم في تحديد الإبداعات ووضعها موضع الاختبار.

فبدون تلك الأفكار والطرق الجديدة ذات الفاعلية الشديدة فسوف تذهب أدراج الرياح، حتى دون أن يعرفها أحد.

ولخلق جو من الإبداع يخبر كل فرد بأنه يستطيع أن يكتب إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة إذا كان يريد أن يوصل فكرة جديدة؛ إذ يقال إن الأفكار الجديدة أكثر أهمية بكثير من أن تترك لتمر بالقنوات المعتادة - أي من خلال التراتب الإداري - وتلعب الصحيفة الداخلية أدوج Uddoge وتعني المبادرة دوراً مهمّاً في الحثّ على خلق جو من التجريد، ففي كل عدد منها يكتب المبدعون تقارير عن إبداعاتهم، وعن طريق ذلك يحصل الآخرون على أفكار تساعدهم على فعل شيء جديد نابع من ذواتهم.

هذه هي التنشئة أو التنمية الإبداعية والتجديدية للعاملين في بنك جرامين... قل هل من مؤسساتكم من يفعل من ذلكم من شيء؟ مع أن رسول الله حثّ على الإبداع والتجديد فقال: "مَن سنَّ في الإسلام سنَّة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة"، والله قبل ذلك وفوقه يدعو إلى التفكر وإعمال الفكر والنظر في كل شيء، وألا يكون الإنسان أسيراً للأفكار والعادات الموروثة من آبائه وأجداده، كما أن التاريخ الإسلامي حافل بنماذج خلاقة ومبدعة في شؤون الدين والدنيا[33].

الفصل الخامس

السمة الخامسة:

تجربة مؤسسية قائمة على الشورى

والسمة هنا فيها عنصران، عنصر المؤسسية، وعنصر الشورى - أو المشاركة في صنع القرار Participatory Decision- Making Process - كما عبَّر عنها البروفيسور يونس[34].

المؤسسية:

أما المؤسسية وهي العنصر الأول من هذه السمة فتعني تحوّل الفكرة إلى مؤسسة أو تحوّل الصورة الذهنية المتخيلة والمتمناة من مجرد حلم وأمنية إلى حقيقة ملموسة وواقعة.. ليست حقيقة وقتية؛ بل دائمة، وليست حقيقة عشوائية فوضوية، بل حقيقة منضبطة مالياً وإدارياً ذات تراتب وتقسيم إداري يحسن بها توزيع الأدوار والأعمال داخل الكيان لتحقيق المصلحة أو الهدف من إنشاء الكيان، وهذا في الحقيقة عنصر مهم؛ لأن الكثير من الأفكار الجميلة تبقي حبيسة في الصدور أو طليقة في الهواء أو قتيلة على السطور دون أن تجد رجالاً ينهضون بها ليقدمونها في شكل عصري منظم ومنضبط، فكم من المفكرين تكلّم عن محاربة الفقر، وكم منهم تكلّم عن أن الإسلام جعل "العمل" هو خط الدفاع الأول والأعظم ضد الفقر، وكم منهم تكلّم عن التنشئة الإبداعية... وكم وكم، لكن هذا الكلام الكثير لم يثمر إلا القليل من المؤسسات التي تحوّله إلى واقع، وبنك جرامين أحد تلك المؤسسات.

المشاركة في صنع القرار

أما العنصر الثاني من هذه السمة فهو عنصر كون المؤسسة قائمة على عملية تشاركية في صنع القرار أو ما عرف إسلامياً باسم "الشورى"، والشورى ليست مجرد نظرية سياسية أو نظام

للحكم كالديمقراطية؛ "بل هي منهج اجتماعي وأخلاقي للتعايش والتشاور والتضامن والتكافل الشامل بين أفراد المجتمع وعناصره ومجموعاته وهيئاته وجماعاته على أساس الحوار الحر، والمشاركة العادلة والتوازن والتكافل الاجتماعي الذي يضمن للفرد حقه في المشاركة في قرارات الجماعة والأمة وثرواتها ومالها"، والأصل في الشورى هو "حرية الرأي وحرية المناقشة والحوار"، وهي نوع من التكافل الأدبي الذي يعني تكافل أفراد المجتمع في النصح والإرشاد والتوجيه والتعليم والالتزام بمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر[35]، والشورى بهذا المعنى الواسع من الأمور المفتقدة أو المبتسرة كثيراً في مجتمعاتنا عامة وفي مؤسساتنا بصفة خاصة، غير أنها من الأمور الحاضرة في مؤسسة بنك جرامين، يقول البروفيسور محمد يونس عن ذلك: "مثل الكثير من المؤسسات، يصدر بنك جرامين كل حين عدداً من القرارات الجديدة التي تؤثّر على عمل وحياة الكثير من الناس، ولكون البنك مؤسسة جديدة وسريعة التنامي، فإنها تحتاج إلى تعديل قراراتها القديمة وإبدالها بقرارات جديدة بصورة منتظمة ومتكررة، وعندما يكون البنك بصدد إصدار قرارات جديدة تحاول الإدارة دائماً أن تتعرّف على وجهات نظر أولئك الذين سوف تؤثّر تلك القرارات في عملهم وحياتهم، وعندما كان البنك مؤسسة صغيرة كان من السهل استشارة أولئك الناس الذين يعملون فيه.

المسودات الدوارة

ولكن البنك الآن مؤسسة ضخمة واسعة الانتشار يعمل فيها حوالى ثلاثة آلاف وخمسمائة من العاملين[36]، ومن الصعب الاتصال المباشر بكل شخص فيها، ومع ذلك فما زال المكتب الرئيسي يتجنّب اتخاذ قرارات أحادية، عندما يكون على البنك أن يضع إطاراً لسياسات وقواعد وتنظيمات جديدة تختصّ بالإدارة، فإنه يقوم بإعداد مسودة تدار بين رؤساء الأقسام ومديري القطاعات طلباً لتعليقاتهم وتعديلاتهم، وإذا كان الموضوع الذي تغطّيه المسودة ذا أهمية قصوى، فإنها ترسل لمدير المناطق، وحسب خطورة الأمر فربما يرى من يتسلّمون المسودة أن يرسلوا تعليقاتهم كتابة، أو ربما يعقد كل منهم لقاءاته الداخلية مع مرؤوسيه لمناقشة الموضوع، ومن ثم يرسلون بردود الأفعال، وبعد إرسال جميع الآراء وردود الأفعال ترسل إلى لجنة تسمَّى لجنة إعداد المسودات Drafting Committee، وبعد تسلّمها لكل الآراء وردود الأفعال تقوم اللجنة بإعداد مسودة ثانية تمرّر مرة أخرى لاستطلاع الآراء، وإذا بدا أن كل فرد مرضي بصفة عامة بتلك المسودة فإنها تُعتمَد وتصدر كسياسة رسمية، أما إذا أدت المسودة الثانية لموجة ثانية من ردود الأفعال، فإن لجنة إعداد

المسودات تقوم بنفس العملية مرة أخرى، وإذا لم تحدث المسودة في دورات متتالية من إعادة الصياغة والتمرير رضاً، يتمّ عرضها على مؤتمر مديري القطاعات الذي يعقد ثلاث مرات سنوياً، وهناك تناقش الأمور للوصول إلى قرار بشأنها.

مؤتمر مديري القطاعات

ويلعب مؤتمر مديري القطاعات في بنك جرامين دوراً غاية في الأهمية في عملية صنع القرار وفي الإدارة العامة أيضاً، وهذا المؤتمر عبارة عن لقاء مكثّف لمدة يومين أو ثلاثة، ويبدأ الإعداد له قبل موعده بشهرين على الأقل؛ إذ يقوم كل قسم في المكتب الرئيسي بإعداد عناصر برنامجه المقدم للمؤتمر، الذي يضمّ أوراقاً تمرّر، وتقريراً عن نشاطات القسم وخططه المستقبلية، ويجمع المكتب الرئيسي برامج الأقسام كلها ليعدّ منها برنامجاً واحداً. ويقوم مديرو القطاعات بإعداد برنامجهم الخاص الذي يشمل مراجعة لنشاطات القطاع نجاحاته وإخفاقاته وخططه المستقبلية وأوراقه التي تمرّر وتقارير عن الأنشطة الابتكارية للقطاع والمشاكل التي تقابلها، وتحليلات اقتصادية لأعمال القطاع، وربما يحضر مدير القطاع معه أحداً ليعاونه خلال المؤتمر، وغالباً وما يكون أحد مديري المناطق.

وخلال المؤتمر لا يسمح عادة لممثلي المكتب الرئيسي بانتقاد أي شيء قام به مديرو القطاعات، أو بإبداء عدم الرضا عن أي فشل في اتباع أي قطاع لأية تعليمات، فهذا المؤتمر كما يبدو من اسمه جعل لكي يتحدّث فيه مديرو القطاعات ولكي يبدو شكاواهم من المكتب الرئيسي الذي يسمح له بالدفاع عن نفسه بشرح الملابسات وتوضيح الوضع؛ وهو ما يؤدي للخروج باتفاقات جديدة مع مديري القطاعات لتبسيط الأمور والإجراءات.

وتحرص أقسام المكتب الرئيسي على تقديم إحصائيات تبيّن أداء كل قطاع وكل منطقة مقارنة بالآخرين، وتدور المناقشات عن سبب تأخر قطاع أو منطقة ما. وتتناقش وسائل إصلاح ذلك لا على أنها توجيهات من المكتب الرئيسي للقطاع؛ بل كنصائح من أعضاء مماثلين - من مديري القطاعات - لزملائهم ومدير أي قطاع حرّ في الأخذ بها أو في تجاهلها، ولكن لاهتمامه شخصياً بما عنده من مشاكل، فإنه يبحث عن حلول لها، وعندما يجدها يتمسّك بها.

وفي نهاية مؤتمر مديري القطاعات، يندهش المرء لحجم ما أنجز فيه في وقت قصير، ويعود بعده كل مشارك إلى عمله بروح جديدة؛ وهو ما دعا الكثير إلى تسميته "بمؤتمر إعادة شحن

البطارية".

مؤتمرات على المستوى الأدنى

وتدعو هذه النتائج المشجعة للمؤتمر مديري القطاعات إلى تنظيم مؤتمر لمديري المناطق في قطاعاتهم، متتبعين نفس الأسلوب في إدارتها.

هذا هو المنهج الذي يتبعه البنك في فتح الأبواب لكل أحد؛ ليشارك في عملية صنع القرار؛ وهو ما يزيل الكثير من سوء الفهم والتوتر في المؤسسة؛ حيث يتاح لكل أحد أن يعرف ما هي القرارات، ولماذا أخذت... هذا النمط في اتخاذ القرارات يخلق دعماً لهذه القرارات، فكل أحد يعرف أنه ستتاح له معرفة مسبقة بها، وإذا كان لا يرتاح لها فيمكنه أن يحاول إيقافها أو على الأقل أن يعدّلها من خلال الآليات المتاحة.

البناء المؤسسي للبنك

- وإذا كان هذا هو الشكل التنظيمي لعملية صنع القرار داخل المؤسسة عن طريق:

(أ) تمرير المسودات. (ب) تنظيم المؤتمرات وورش العمل على كل المستويات، فإن من المفضّل الآن أن يعرف البناء التنظيمي للبنك[37] كما تكلّم عنه البروفيسور يونس، يقول: "إن أفضل وصف للبناء التنظيمي لبنك جرامين القول بأنه مؤسس على شكل دوائر داخل دوائر أخرى، كل دائرة منها مكتملة، لكنها تقع في داخل دائرة أكبر منها. وأكبر تلك الدوائر هو المكتب الرئيسي وأصغرها المجموعة، فالمجموعات تتبع الدائرة الأكبر للمركز، والتي تتبع للدائرة الأكبر منها للفرع، بينما يتبع الفرع مكتب المنطقة، ومكتب المنطقة يتبع مكتب القطاع، فالمكتب الرئيسي وكل دائرة أكبر تحاول أن تقوم بمسؤولية الدائرة التالية لها مباشرة، الواقعة في نطاقها، بينما تحاول الحفاظ على ملاحظة ما يجري في الدوائر المكوّنة لتلك الدائرة الأصغر منها، وفي حالة الطوارئ تتولّى الدائرة الأكبر المسؤولية بطريقة أكبر مباشرة لمساعدة الدائرة الأصغر.

البنك كوحدات فيدرالية

بنك جرامين عبارة عن وحدات فيدرالية متعددة الطبقات، كل دائرة أكبر عبارة عن فيدرالية من الدوائر الأصغر مباشرة، وعند اتخاذ القرارات فإن روح الفيدرالية تكون هي الروح السائدة، فكل وحدة داخلة في الفيدرالية تحاول حماية استقلالها الذاتي عن طريق فعل الصواب دون أن توجّه إليه. فالفروع تحاول فعل ذلك دون تدخل من المنطقة، والتي تحاول بدورها فعل ذلك دون أن يدفعها

القطاع، والقطاع يتمتّع باستقلاله الذاتي، ولن يكون سعيداً إذا تدخّل المكتب الرئيسي بطريقة مباشرة في عمله الروتيني، ولكي يتمّ الحفاظ على الاستقلالية الذاتية تبذل كل وحدة قصارى جهدها، فكل تقصير أو تقاعس يكون مدعاة للتدخلات من السلطة الأعلى، يحاول ذلك النظام الفيدرالي أن يلعب دور برج التحكم في علاقته بالطائرات المحلقة في السماء تحت توجيهه. وتمثّل الوحدات المكوّنة للفيدرالية دور الطائرات المحلقة التي يحاول برج التحكم تزويد قائدها بكل ما يجعله يحلّق بها في أمان، لكنه لا يحاول أن يأخذ دور الطيار نفسه، لكن في الحالات الاستثنائية، عندما يفشل الطيار في التحليق بالطائرة كما ينبغي، فإن برج التحكم يأخذ دوراً شديد الإيجابية بالتحليق بالطائرة إلى الأمان.

المسؤوليات

وفي بنك جرامين تحدّد مسؤوليات الطيارين بوضوح شديد، ويستطيع الطيارون أن يستعينوا بمساعديهم، أو بملاحيهم، أو بمهندسي الطيران لديهم، أو حتى بكل طاقمهم، لكنهم يعرفون أن المسؤولية تبقى معلقة في رقابهم وحدهم.

المسؤوليات في البنك كما قلنا واضحة بشدة، ولكي نعطي مثالاً فإنه إذا تحقّق إنجاز كبير في أحد الفروع، فإن التهنئة تذهب لمدير الفرع وليس لقائده مدير المنطقة الذي يتسلّم فقط نسخة من الطب، بينما إذا حدث شيء ما سيئ في الفرع فإن التقريع واللوم ينزل على رأس مدير المنطقة وليس على رأس مدير الفرع.

جودة الأداء

تضطلع المكاتب المشرفة (مكتب المنطقة، ومكتب القطاع، والمكتب الرئيسي) بمهمة التأكد من وجود حدّ أدنى من الجودة في أداء الوحدات الواقعة تحت إشرافها؛ لذا فإن الدور المحوري لها هو المتابعة المستمرة لما يجري في الوحدات الأصغر، ويؤدّي وجود سبيل متدفق للمعلومات إلى تقليل الحاجة للتحكم الإداري اليومي، فكلما أتيحت معلومات أكثر بصورة منظمة أصبح من السهل الاستغناء عن الإجراءات الإدارية والتنظيمية، فالتنظيم الذاتي هو من أكثر أشكال التنظيم فاعلية[38].

- هذه هي الفلسفة التي يسير عليها النظام الإداري في المؤسسة، وتلك كانت فلسفة صنع القرار فيها، وهي كما نرى تجمع بين الدقة والانضباط من جانب، وبين الحرية في صنع القرار أو إيقافه وتعديله من جانب آخر، أو بين الصرامة والمرونة في آن واحد، وهذا من أنجح أساليب

الإدارة، ومن أسباب نجاح واستمرار مؤسسة نامية بسرعة؛ كمؤسسة بنك جرامين، ليت باقي المؤسسات العاملة في عالمنا الإسلامي تتعلّم الدرس منه.

الفصل السادس

السمة السادسة: تجربة تنموية

تقديم:

التنمية في الحس الإسلامي تعني "تحقيق المجتمعات الإنسانية لحقيقة الاستخلاف في الأرض وصولاً بالإنسان إلى الحياة الطيبة[39]، فهي عملية مستمرة أداتها الإنسان وهدفها الإنسان"، وتجربة بنك جرامين لا ندعي أنها تحقيق ذلك المعنى المتكامل للتنمية، ولكنها تمتلك مقاربات تنموية عديدة تقترب بها من ذلك المعنى المتكامل.

- التجربة تقترب اقتراباً أساسياً من تنمية المقومات الاقتصادية للإنسان، بما تقدّمه من رأس مال يدير عجلة العمل الإنتاجي الفردي الذي يستهدف تحسين حالة الفرد وأسرته، وبما تهيؤه من صناديق وأوعية ادخارية مختلفة، وبما تدعمه من مشاريع استثمارية مشتركة على مستويات مختلفة بدءاً من مستوى المجموعة والمركز إلى مستوى القطاع والدولة، وما تنتجه هذه الاستثمارات من عوائد تساهم في المزيد من تحسين الأحوال الاقتصادية للإنسان والمجتمع البنغاليَّيْن.

- كذلك فإن التجربة تقترب اقتراباً قوياً من تحسين نوعية حياة الإنسان الفقير بما تتيحه من قروض إسكانية مختلفة، وبما تؤكد عليه وتدعمه من تحسين الأحوال الصحية؛ وهو ما يتّضح في أكثر من شيء يقوم به البنك، كذلك ما تؤكد عليه من الاهتمام بالجوانب التعليمية للفرد الفقير وأسرته.

- كذلك أيضاً فإن التجربة - فيما أرى - تؤدّي إلى دعم الروابط الاجتماعية داخل المجتمع، وهي قبل ذلك تتكئ عليها في صبّ نظامها - كذلك سنرى إن شاء الله - كما أنها وفي الاتجاه نفسه تعمل على زيادة وعي قطاع عريض من المجتمع بما يعايشه القطاع الآخر منه؛ وهو ما يساهم في خلق روح الجسد الواحد الذي "إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالحمى والسهر".

- كذلك فإن التجربة تعمل على تحسين نوعية الإنسان ذاته، بما تغيّره فيه من أفكار، وبما تكشف له في ذاته ومن ذاته من إمكانات وطاقات.

- إضافة إلى ذلك فإن التجربة تزيد من معدلات مشاركة الإنسان في فعاليات مجتمع بما تبثّه فيه من وعي شعوري ولاشعوري بذلك، وبما تهيؤه له من محضن تدريب وتربية على تلك المشاركة داخل المؤسسة وخارجها.

مفهوم يونس حول التنمية

- البروفيسور يونس يطرح في كتاباته رؤية نقدية للمفهوم السائد حول التنمية الاقتصادية، ويقدّم رؤيته البديلة، باعتبار أن التنمية الاقتصادية هي المساهمة التنموية الأساسية للبنك يقول[40]:

"التنمية من وجهة نظري تعني تغيّراً إيجابياً في حياة الخمسين بالمائة من الناس الذين يمثّلون قاع المجتمع.

عندما يتحدّث البعض عن التنمية فإن ما يدور في خلدهم هو إنشاء السدود والطرق والمطارات الدولية وشراء طائرات الجامبو النفاثة الجديدة، إلى آخر قائمة الأشياء التي يرونها تنمية، لكني أتساءل: إذا نحن اشترينا طائرات جامبو نفاثة فمتى سوف تحدث هذه الطائرات تأثيراً إيجابياً في حياة الخمسين بالمائة من قاع المجتمع؟ إنني أرفض اعتبار شراء طائرات نفاثة تمثّل شيئاً من التنمية، أو أن تلك الطرق الجميلة التي تُبنَى لتربط البلاد من الشرق إلى الغرب أو من الجنوب إلى الشمال، والتي يقال إنها تمثّل ثورة في الاقتصاد، إنني أرفض أيضاً اعتبار ذلك مشروعاً اقتصادياً؛ بل إن ذلك الطريق قد يؤثر سلبياً على هؤلاء الناس الذين يمثّلون الخمسين بالمائة الواقعون في قاع المجتمع، وذلك بإخراجهم من مآويهم. إنكم تدعونها تنمية؛ لأنكم تستثمرون فيها الكثير من المال، باعتقادكم أنكم تجعلون الوطن جميلاً؛ حيث تجري السيارات الجميلة فوق هذا الطريق، البعض أيضاً يتحدّث عما يستهلكه الفرد من كهرباء كمؤشر للتنمية؛ وهو ما لا يعني ذلك عندي، حيث يبقي الخمسون بالمائة الواقعون في القاع بلا أدنى استهلاك للكهرباء، فحتى إذا زاد

استهلاك الفرد للكهرباء ألف مرة فماذا يعني ذلك؟ إن ذلك لا يجلب الكهرباء للناس الذين في القاع؛ لذا فإن ذلك لا يعدّ مؤشراً للتنمية عندي. إذا أردتم مؤشراً حقيقياً للتنمية فإنني أقترح عليكم أن تأخذوا مثلاً نصيب الفرد من أهل القاع (الخمسين بالمائة) من قطع الملابس أو مقادير الطعام، فإذا كان نصيب فرد ما قطعة واحدة من الملابس - حيث لا يستطيع تغيير ملابسه - إذا استطعنا أن نجعله يحصل على قطعة أخرى يغيّر فيها، فإنني أعد ذلك تنمية هائلة، أو إذا كان هناك فرد لا يحصل إلا على وجبة واحدة في اليوم وغيّرنا وضعه بحيث يستطيع الحصول على وجبتين في اليوم فإن ذلك يعدّ تنمية على مستوى عالٍ.

إن الخمسين بالمائة الذين في القمة لا يحتاجون إلى مساعدتنا، فهم يستطيعون الحصول على ما يحتاجون إليه في حياتهم بأنفسهم (بل إن المشكلة أنهم يحصلون على ذلك بطريقة تسبّب أزمة لباقي المجتمع).

إننا يجب أن نستهدف الخمسين بالمائة الذين في قاع المجتمع، يجب أن نضعهم نصب أعيننا إذا كنا نفكّر في تنمية حقيقية".

المبحث الأول
التنمية الاقتصادية

التنمية في حياة "جوريمون"

- كانت هذه هي الرؤية النظرية للبروفيسور يونس للتنمية الاقتصادية، فإن هذا ما فعله بالفعل، فهو من خلال البنك ومن خلال أسرة مؤسسات جرامين[41] عمل على إحداث التنمية في حياة أكثر من 2 مليون مستفيد حسب آخر ما لديَّ من إحصائيات نشرها البنك في أبريل 1997م[42].

- وإذا أردنا أن ندرك تأثير عمل البنك التنموي في إدارة عجلة العمل الإنتاجي في حياة أعضائه، بما يؤدّي إلى تحسين حال الفرد وأسرته، فإننا يجب أن نقرأ إحدى القصص التي جمعها البنك ونشرها عن حياة العديد من النساء المكافحات المستفيدات من قروض البنك[43]، وكيف عانين في حياتهن منذ أن ولدن في أسر فقيرة وبعد زواجهن، وكيف مرّت عليهن أيام المجاعة عام 1974، وأيام الفيضان عام 1980، وأيام حرب التحرير 1971م، وكيف تحسّنت أحوالهن وأحوال أسرهن بعد حصولهن على القروض من البنك، وقد جُمعت تلك القصص ونشرت للمرة الأولى عام 1982م، أي قبل أن يعتمد البنك رسمياً في فترة ما كان "مشروع بنك جرامين"؛ وهو ما يعني - وما سوف نجده في القصة التي أنقلها - أن عدد مرات الحصول على قرض من البنك كانت ما تزال قليلة، أي أن التأثير كان في بدايته، ومع ذلك فهو تأثير إيجابي ملحوظ رغم قصر المدة.

- والقصة التي أقدّمها للقارئ العربي مختصرة قدر الإمكان هي لسيدة تدعى جريمون Jorimon من قرية تدعى بلتويل Beltoil تقع في محافظة تانجيل Tangail والتي تقع إلى الشمال الغربي من محافظة دكا عاصمة بنغلاديش.

- تسكن جوريمون هذه مع أسرتها في كوخ صغير - وأغلب عيش سكان الريف في بنغلاديش هكذا - هذا الكوخ مكوّن من حجرتين إحداهما بلا سقف تأوي فيها "جوريمون" البقرة التي اشترتها من قرض البنك، وفي جانب من تلك الحجرة توجد الآلة البسيطة المستعملة في تقشير

الأرز Dheki، أما الحجرة الأخرى فقد بنيت حديثاً حوائطها من الطين Mud أما السقف فهو مصنوع من عيدان وقش الجوت، والحجرة بلا نوافذ؛ وهو ما يجعلها مظلمة، وليس هناك علامة على وجود أي أثاث في هذه الحجرة اللهمَّ إلا أربعة من الوسائد الممزقة على حصيرة مصنوعة من سعف النخيل، والحجرة معلّق بها ساري Sari (زي المرأة) وقميص ولونجي LUngi [44] وبعض الملابس القديمة جداً والتي تخصّ الأطفال إضافة لبعض الأوعية للطهي والأكل وبعض الحطب وجوال من الأرز غير المقشور، وهذا هو كل عالم "جوريمون".

عاشت "جوريمون" منذ طفولتها في جوّ من المعاناة والحزن لم تمرّ بلحظة من السعادة طوال حياتها، كان والدها - ناجو شيخ - عاملاً فقيراً بالأجرة اليومية على الرغم من أن والده لم يكن كذلك؛ إذ كان يملك 72.6 من الفدادين التي يتمتّع بها أعمام جوريمون الآن، كان ناجو شيخ Naju Sheikh رجلاً ذا نزوات لا يلقي بالاً لالتزاماته الأسرية تجاه أبويه، فمنذ الثانية أو الثالثة عشرة اعتاد أن يتجوّل كما يحلو له غير عابئ بمسؤولياته. وهكذا وصل في تجواله إلى قرية تدعى دوهاتا Douhatta تقع في منطقة ميرزا - بور Mirzapur حيث تزوج بفتاة دون علم أبيه، الذي قطع كل صلة له بابنه، وأعطى ملكه الأرض لابنيه الآخرين واستمرّ ناجو شيخ في نفس نمط الحياة، فبعد فترة طلق امرأة وذهب لقرية تدعى بولاشتولي PoLashtoli حيث تزوج بأخرى وبنى له بيتاً في منطقة الغابة، لكنه مع ذلك قضى بقية حياته في فقر مدقع، وأنجب من تلك المرأة ابنين وبنتاً هي "جوريمون" التي وُلدت عام 1952، وقد عاشت جوريمون حياة صعبة منذ ولادتها، فبينما كانت ربيباتها يلعبن بالعرائس أو ألعاباً أخرى كانت هي ترعى الماعز في الحقول أو تساعد أمها في تقشير الأرز، ورغم ذلك لم تحصل على غذاء كافٍ، ولم يكن لها أبداً ملابس لائقة، وكان الناس يعطون لها ملابس على سبيل الصدقة، لكنها لم تكن كافية، ولم تستطع تحقيق أياً من أحلام وأماني صباها.

وعندما بلغت العاشرة من عمرها كانت تبدأ مرحلة جديدة من حياتها؛ حيث تزوجت عام 1963م من شاب عمره اثنين وعشرين عاماً اسمه "رستم خان" من قرية بلتويل Beltoil مات والده قبل زواجه، وكانت والدته قد اعتادت أن تمر على البيوت سائلة الصدقات، ولم تكن لها دار خاصة بها، كان رستم خان يعمل في منزل رجل من بولاشتولي، كان هذا الرجل من أغنى سكان القرية، وفي هذا المنزل عملت جوريمون كخادمة تنظّفه وتغسل الأطباق وتعتني بحظيرة الأبقار، بينما كان زوجها يعمل في حقل الرجل ومنزله نظير 20 تكا في الشهر.

وبعد عامين مات والد جوريمون، وانتقلت هي وزوجها للعيش مع والدتها وأخويها الصغيرين؛ حيث بنوا لهم بيتاً جديداً هناك في نفس منطقة الغابات، وانتقل رستم خان للعمل عند ثري آخر؛ حيث كان يتقاضى أجراً يساوي ثلاثين تكا شهرياً إضافة إلى الحصول على ثلاث وجبات يومياً - أما جوريمون فقد عملت على مساعدة والدتها في تقشير الأرز لأهل القرية؛ لذا فقد استطاعوا توفير أجر زوجها إلا القليل الذي أنفقوه في شراء الملابس، من ذلك فقد استطاعوا توفير مبلغ 125 تكا في ستة شهور أجَّرُوا به من الباطن قطعة الأرض التي يعيشون عليها، وقد رزقت جوريمون خلال حياتها باثنين من البنين وبنتاً واحدة، وقد مرّت الأسرة بأوقات عصيبة خلال المجاعة عام 1974م؛ حيث اعتادت أن تعمل في تقشير الأرز للآخرين، بينما عمل زوجها رستم كعامل بالأجرة في أحد الموانئ النهرية، وقد بلغ دخلهما معاً من العمل خلال تلك الفترة 308 تكا، بينما كانت تكاليف الطعام الأساسي للأسرة تبلغ 410 تكا؛ لذا فقد عانوا من الجوع خاصة في تلك الأيام التي لا يتوافر لجوريمون فيها العمل في تقشير الأرز؛ وهو ما اضطرها لجمع الحطب من الغابة وإعطائه للجيران نظير قروش قليلة أو بعض من الدقيق يسدّ جوع أطفالها، وهكذا مرّت الأيام والسنون صعبة على جوريمون التي ظلت تتطلّع إلى يوم تحصل فيه على بعض المال الذي يتيح لها أن تبدأ عملاً مستقبلاً، وفي يوم ما طرقت الفرصة بابها، فقد افتتح فرع لبنك جرامين في هاتوبانجا Hatubhanga، واعتاد مدير الفرع في ذلك الوقت السيد حليم أن يتحدّث إلى الفقراء من الرجال شارحاً نظام البنك، وكانت جوريمون تحاول أن تستمع من بعيد لما يقال، لكن لم تواتها الشجاعة على أن تحادثه. وفي أحد الأيام استطاعت جوريمون أن تلقي بعيداً بكل شكوكها ومخاوفها وواجهت السيد حليم بكل تساؤلاتها، فشرح لها كل قواعد المشروع، بعد ذلك كوّنت جوريمون مع أربعة من النسوة مجموعة، وفي 20 ديسمبر 1979 أصبحت المجموعة معتمدة، وبعد ذلك في يناير 1980 استلمت أول قرض لها وكانت قيمته 600 تكا، وبهذا القرض اشترت الآلة الخشبية البسيطة لتقشير الأرز بـ 20 تكا، والباقي اشترت به أرزاً غير مقشور لتبدأ مشروعها الخاص بتقشير الأرز بكل الحماسة والتشوق؛ حيث كان زوجها يشترى لها الأرز غير المقشور كل أربعاء من السوق في هاتوبانجا، بينما كانت جوريمون وابنها الكبير يجمعان الحطب من الغابة المحيطة لسلق الأرز غير المقشور. وفي كل أسبوع كانت جوريمون تقشّر ما يشتريه زوجها من أرز ثم تقوم ببيعه بعد تقشيره، وعادة ما كان يأتي الراغبون في شرائه إلى منزلها، أما ما يتبقّى فتقوم ببيعه في السوق نفسه، وكانت تكلفة ما تقوم به من عمل 462 تكا أما دخلها من ذلك فكان 558 تكا بمعني أن قيمة

المدخر شهرياً كانت 126 تكا. وبفضل العمل الشاق والمثابرة، استطاعت جوريمون أن تسدّد قرضها الأول مع بداية عام 1981 وفي تلك الأيام لم تكن قلقة بشأن طعامهم اليومي، ولم يعد أطفالها يشعرون بالجوع، وحتى بعد سداد القرض وشراء ملابس لسائر أفراد الأسرة تبقَّى معها مبلغ 800 تكا، وقد أعطاها ذلك ثقة وكذلك لزوجها في قدرتهما على سداد أي قرض؛ لذا فقد حصلت جوريمون في يناير 1981 على قرضها الثاني من البنك، وكانت قيمته 2000 تكا لشراء بقرة، وللاستمرار في تقشير الأرز مضيفة إلى ذلك القرض ما تبقى لها من مدخراتها الخاصة من القرض السابق (800 تكا) وقد اشترت البقرة بمبلغ 1525 تكا، وأضافت حجرة إلى الكوخ بمبلغ 400 تكا، واشترت ملابس لأطفالها بمبلغ 200 تكا، أما المبلغ الباقي (675 تكا) فقد أعادت استثماره في تقشير الأرز وبيعه، إضافة إلى ذلك فقد بدأت جوريمون في غزل الحصر من سعف النخيل؛ حيث كانت تصنع حصيرتين في الشهر، أما ابنها فقد كان يعمل كعامل يدوي في الحقول ويحصل على وجبات مجانية نظير ذلك، واليوم صارت جوريمون سعيدة تعيش في سلام، وصار دخلها يصل إلى 718 تكا ومصروفاتها مع الأقساط تصل إلى 589 تكا فتستطيع بذلك أن توفِّر 129 تكا شهرياً.

تعبِّر "جوريمون" عما أحدثته قروض البنك في حياتها: "كنا قبل ذلك نقضي الأيام في جوع، كنت أعمل كالأمة في منازل الآخرين، كنت أسير من قرية إلى قرية أحمل على رأسي حملاً ثقيلاً من الطب؛ بحثاً عن كسب بعض المال، لم يكن لدينا بيت ملك لنا، اعتاد الناس أن يتجاهلونا طوال الوقت، لم يكن أحد ينظر إلينا نظرة رحمة أو عطف، أما اليوم فلم أعد أذهب من باب إلى باب للمساعدة، لم أعد أشعر بالجوع، واستطعت أن أضيف حجرة جديدة إلى منزلي بفضل ما ربحته من مال، والآن يذهب أولادي الصغار إلى المدرسة حتى يصيروا محترمين في المجتمع..."، ثم تقول: "لقد فتح الله لنا طريقاً إلى السعادة بفضل قروض البنك".

الأرقام تتكلّم

- وإذا كان هذا هو تأثير قروض البنك في حياة واحدة من المستفيدين بعد حصولها على قرضين فقط ـ ولم تكن قد أتمّت سداد الثاني بعد ـ فكيف يكون تأثيرها بعد عشرة قروض مثلاً؟ وإذا كانت هذه هي التنمية الحقيقية التي أحدثتها القروض في حياة "جوريمون"، فإننا إذا تأمّلنا الإحصائية الإجمالية والموجزة التي ينشرها البنك مع كل إصدار له من "Grameen Dialogue"[45]، وإذا تأمّلنا الإحصائية الأخيرة المتاحة والصادرة في العدد الثلاثين من النشرة التي

تعبِّر عن أرقام شهر أبريل 1997(وهي آخر إحصائية كانت متاحة وقت صدور الطبعة الأولى)، فإننا نستطيع أن نرى حجم التأثير التنموي لعمل البنك:

عدد الفروع:	1079 فرعاً
عدد القرى التي يغطيها نشاط البنك:	654.36
عدد المراكز (المركز مكوّن من 6 - 8 مجموعات):	035.62
عدد الأعضاء الإجمالي:	614.075.2
نساء	542.956.1
رجال	072.119
إجمالي عدد المنازل المبنية بقروض البنك والخاصة بالإسكان	516.333
إجمالي مبالغ القروض أي:	43.73540 مليون تكا 3.1961 مليون دولار
المبالغ التي أقرضت خلال ذلك الشهر: أي:	71.1091 مليون تكا 99.27 مليون دولار
إجمالي مبالغ قروض الإسكان: أي:	68.5618 مليون تكا 58.150 مليون دولار
قروض الإسكان لهذا الشهر: أي:	34 مليون تكا 87.0 مليون دولار

إجمالي المدخرات في صناديق ادخار المجموعة Group Fund: أي:	95.5806 مليون تكا 90.143 مليون دولار
ميزان مجموعة المدخرات باستثناء صندوق المجموعة Balance of total savings يساوي: أي:	53.717 تكا 40.18 مليون دولار

وأرقام أخرى جديدة.. ماذا تغيّر بعد 9 سنوات؟

أما إذا تأمّلنا الإحصائية الأخيرة الصادرة في 17 أكتوبر 2006، وتتناول البيانات الإحصائية للبنك حتى نهاية شهر سبتمبر 2006، والمنشورة على موقع البنك على شبكة الإنترنت، فإننا نستطيع أن نرى حجم التأثير التنموي لعمل البنك، كما نستطيع أن ندرك حجم التغيّر الكبير في الأرقام بين عامي 1997، و2006 وهو ما يعطينا مؤشراً عن حجم الاتساع في أعمال البنك:

م	العناصر	القيمة بالدولار
1	الكمية التراكمية للقروض الموزعة منذ الإنشاء	96.770.5
2	الكمية التراكمية للقروض المسددة منذ الإنشاء	15.124.5
3	كمية القروض الموزعة هذا الشهر	91.54
4	كمية القروض المسددة هذا الشهر	69.53
1.5	القروض الجارية: القرض الأساسي	31.424
2.5	القروض الجارية: القرض المرن	93.22
3.5	القروض الجارية: قرض الإسكان	93.4

4.5	القروض الجارية: قروض أخرى	64.6
5.5	إجمالي القروض الجارية	81.458
6	نسبة السداد	90.98
1.7	القروض المتأخرة (التي تأخر المقترض في سداد 5 - 9 أقساط متتالية منها): القروض الأساسية	91.1
2.7	القروض المتأخرة: القروض المرنة	35.2
3.7	إجمالي القروض المتأخرة	26.4
1.8	القروض المعدومة: القرض الأساسي	883.1
2.8	القروض المعدومة: القرض المرن	980.5
3.8	القروض المعدومة: قرض الإسكان	766.0
4.8	القروض المعدومة: قروض أخرى	019.0
5.8	إجمالي القروض المعدومة	648.8
1.9	عدد قروض الاستثمار الصغير (تراكمياً)	527.955
2.9	كمية القروض الموزعة (تراكمياً)	59.322
3.9	كمية القروض المسددة (تراكمياً)	26.224
1.10	رصيد إيداعات الأعضاء	83.357

2.10	رصيد إيداعات غير الأعضاء	20.213
3.10	إجمالي رصيد الإيداعات	03.571
1.11	الإيداعات كنسبة من القروض الجارية	124
2.11	الإيداعات والموارد الخاصة كنسبة من القروض الجارية	143
3.11	عدد الفروع التي لديها إيداعات تفوق القروض الجارية	149.1
1.12	عدد الأعضاء من الشحاذين	475.75
2.12	الكمية الموزعة للشحاذين (تراكمياً)	11.1
3.12	الكمية المسددة من الشحاذين (تراكمياً)	66.0
4.12	كم مدخرات الشحاذين (تراكمياً)	08.0
13	العدد التراكمي لتليفونات القرية	884.258
14	العدد التراكمي للمنازل المبنية بقروض الإسكان	008.638
1.15	العدد التراكمي للوفيات ما بين المقترضين	369.87
2.15	الكم التراكمي المدفوع من صندوق التأمين على الحياة	68.3
1.16	رصيد مدخرات تأمين القروض	63.51
2.16	العدد التراكمي للوفيات ما بين الأعضاء المؤمن عليهم	149.49

62.5	إجمالي المبالغ المسلمة من صندوق تأمين القروض (تراكمياً وتشمل القيمة الأساسية للقرض إضافة للفائدة)	3.16
476.2	العدد التراكمي للطالبات المتلقيات لقرض التعليم العالي	1.17
058.10	العدد التراكمي للطلبة المتلقيين لقرض التعليم العالي	2.17
534.12	إجمالي العدد التراكمي للطلاب المتلقيين لقرض التعليم العالي	3.17
97.0	الكمية الموزعة على الفتيات	4.17
13.4	الكمية الموزعة على الفتيان	5.17
10.5	إجمالي كم قروض التعليم العالي الموزعة	6.17
972.18	العدد التراكمي للتلميذات المتلقيات لمنح دراسية	1.18
408.13	العدد التراكمي للتلاميذ المتلقيين لمنح دراسية	2.18
380.32	إجمالي التلاميذ (ذكور وإناث) المتلقيين للمنح	3.18
24.0	الكمية التراكمية لمنح التلميذات	4.18
18.0	الكمية التراكمية لمنح التلاميذ (ذكور)	5.18
42.0	إجمالي الكمية التراكمية للمنح الدراسية	6.18
363.453.6	عدد أعضاء البنك من الإناث	1.19

2.19	عدد أعضاء البنك من الذكور	575.223
3.19	إجمالي عدد أعضاء البنك	938.676.6
20	عدد مجموعات البنك	144.052.1
21	عدد مراكز البنك	327.118
22	عدد القرى التي يغطيها البنك	096.72
23	عدد فروع البنك	247.2
24	عدد فروع البنك التي تقوم بأعمالها على الكمبيوتر	907.1

صناديق الادخار المختلفة[46]

وكما قلنا فإن التنمية الاقتصادية في البنك تأخذ عدة صور، ذكرنا منها صورة الاستثمار الفردي الذي يتاح من خلال قروض البنك، ورأينا كيف تؤثر في حياة المستفيدين، كما ألمحنا إلى حجم التأثير من خلال الأرقام، وهذه هي الصورة الثانية الاقتصادية صورة صناديق الادخار المتنوعة، وأول هذه الصناديق وأهمها 54 للتنمية هو "صندوق ادخار المجموعة".

صندوق ادخار المجموعة Group Fund

والمجموعة هي أصغر الحلقات في بنك جرامين، وتتكوّن المجموعة من خمسة من السيدات أو الرجال الفقراء الراغبين في القروض والذين تنطبق عليهم الشروط، أما صندوق ادخار المجموعة، فهو صندوق ادخار إجباري يتكوّن أساساً من مساهمات الأعضاء التي تبدأ مع بداية أسبوع التدريب الذي يسبق اعتماد المجموعة، وذلك بمقدار 2 تكا يومياً (كانت تكا واحدة قبل ذلك) طوال أسبوع التدريب، ثم تصير 2 تكا في كل اجتماع أسبوعي للمركز (الذي يتكوّن كما سبقت الإشارة من 6 - 8 مجموعات) يدفعها كل عضو في المجموعة كادخار شخصي؛ وتتجمّع تلك المدخرات في حساب يسمَّى حساب صندوق ادخار المجموعة، هذا الحساب يدار بواسطة المجموعة

بمبدأ الإجماع. يضاف إلى حساب الصندوق أيضاً ما يسمَّى بضريبة المجموعة، وهي عبارة عن نسبة 5% يدفعها الأعضاء نظير تمتعهم بالخدمات المالية التي تأتيهم من خلال عضويتهم في المجموعة، فعندما يتسلّم عضو من المجموعة قرضاً من البنك تؤخذ منه هذه الضريبة بنسبة 5% من قيمة القرض، وتُودَع في نفس حساب صندوق ادخار المجموعة، وتفسّر هذه الضريبة للأعضاء بتشبيهها بـ "الماشتيتشول" بالبنغالية، وهي عبارة عن مقدار القبضة من الأرز تضعها الأم جانباً كادخار حين إعدادها للوجبة اليومية الأساسية، ولا تعدّ هذه القبضة كفاقد من الوجبة، لكنها تتجمّع مع أختها حتى تصير ذات حجم معتبر؛ وهو ما تعبِّر عنه في المثل المصري بقولنا: "القرش الأبيض ينفع في اليوم الأسود".

والقاعدة أن الأعضاء كأفراد ليس لهم حق الادعاء في ضريبة المجموعة؛ بل إن أمرها مفوض إلى المجموعة، وهي تخصّ أعضاءها ككل، وشبه صندوق ادخار المجموعة للأعضاء بكونه مسكنهم الصغير الخاص بهم، الذي يحميهم من اللجوء للمرابين عندما يحتاجون إلى مبالغ بسيطة، ويستطيع أي عضو في المجموعة أن يستعير (يقترض) مبلغاً من صندوق ادخار المجموعة لأي غرض؛ سواء كان استثمارياً أو استهلاكياً، المطلوب فقط هو موافقة باقي أعضاء المجموعة الذين يحدّدون أيضاً شروط ذلك، وصندوق ادخار المجموعة هو ابتكار لبنك جرامين شديد النجاح لما يتيحه من استخدامات متعددة؛ حيث يستفيد منه المقترضون لأقصى درجة، فنجد مثلاً في التقرير السنوي لعام 1995 قائمة من الأنشطة مثيرة العجب والإعجاب تشمل 252 نشاطاً تضمّها تسعة قوائم تصنيفية تشمل: احتياجات اجتماعية ومنزلية، استهلاكات صحية وطبية، إعادة دفع القروض، المحافظة وإصلاح الخلل والإضافة لرأس المال، مواد أولية للتصنيع والعصر، استثمارات جديدة وإضافية، التجارة، الزراعة والأنشطة المشتركة، ولندرك إلى أي مدى تصل "حفنة الأرز" في تجمعها فإنه من المفيد أن نسترجع مرة أخرى إجمالي كمية المدخرات في صندوق ادخار المجموعة في تقرير أبريل 1997، ويبلغ 90.143 مليون دولار (95.5408 مليون تكا) وإذا تجمّعت لدينا هذه الجزئية من الصورة مع نوعيات الأنشطة التي تستخدم فيها قروض ادخار المجموعة تكتمل الصورة التي يتّضح منها مدى ما يحدثه صندوق ادخار المجموعة من تنمية اقتصادية.

صندوق الطوارئ Emergency Fund

ويتأسّس من مساهمات جميع أعضاء بنك جرامين، وصندوق الطوارئ هو في الأساس غطاء تأميني في حالات التخلف عن سداد القرض، والوفاة، وحالات العجز وغيرها من الحوادث،

وتتكوّن موارد الصندوق من الرسم الإجباري الذي يدفعه المستفيد بنسبة 5 بالألف في حالة تجاوز القرض الذي يحصل عليه لـ 1000 تكا، فعلى سبيل المثال فإنه إذا بلغت قيمة القرض أربعة آلاف تكا يؤخذ من المقترض إجبارياً مبلغ 15 تكا لصندوق الطوارئ. ويحدّد مقدار ما يحصل عليه من الصندوق بعدد مرات حصول العضو على قروض من البنك، فالشخص الذي اقترض لمرة واحدة تستطيع أسرته الحصول على 500 تكا، بينما ذلك الذي اقترض سبع مرات تحصل عائلته على مبلغ 5000 تكا، وهو الحد الأقصى.

ويعتبر أعضاء المركز هم المسؤولين عن التوصية بمن يحقّ له الحصول على مبلغ من صندوق الطوارئ، ويتطلّب تنفيذ ذلك توقيع رئيس المركز ونائبه ومدير فرع البنك التابع له المركز، ويتمّ التسليم في حضور جميع أعضاء المركز، ولحرص البنك على حماية المرأة فإن نظام البنك يقضي بأنه إذا كان المتوفى هو الزوج - العضو في البنك - فإن على مجموعته أو مركزه الالتزام بسداد باقي ما عليه من أقساط، ولا تلزم أرملته بدفعها من حصة صندوق الطوارئ التي تتسلّمها.

يوفّر صندوق الطوارئ كذلك الحماية في حالات السرقة أو الضياع أو التلف الذي يصيب الثروة الحيوانية أو المحاصيل، وكذلك يهدف الصندوق لتقديم الدعم السريع في حالات الكوارث، مثل: الأعاصير والفيضانات والجفاف. وصندوقا المجموعة والطوارئ يعطيان بذلك نوعاً من الأمان الاجتماعي والاقتصادي اللذين لم يجرّبهما الفقراء من قبل، وهما بذلك نوع من التنمية الاقتصادية في أحوال مختلفة.

صناديق أخرى

وهناك إلى جانب صندوقي المجموع والطوارئ صناديق أخرى تعتمد على المدخرات الجمعية - لا الفردية - مثل: صندوق المدخرات الخاصة Special Saving Fund، وصندوق رفاهة الأطفال Children’s welfare Fund، وهذه الصناديق سيأتي الحديث عنها في مواضع أخرى قادمة من الكتاب.

إضافة لتلك الصناديق التي تعتمد على المدخرات الجمعية، يشجّع البنك أعضاءه على اكتساب القوة الاقتصادية من خلال الاحتفاظ بالدخل الفائض في حساب للمدخرات الشخصية،

ويتوقّع أن تزيد أعداد وقيم تلك الإيداعات مع تحقيق الأعضاء لمستوى مرضى من الاستهلاك وإحساسهم بضرورة ادخار شيء للمستقبل.

ومن المفيد هنا ذكر أن بنك جرامين يعطي نسبة 5.8% فائدة سنوية على جميع أشكال الادخار الجمعية والفردية. وللتأكد على ملكية الفقراء للبنك ولتأمين رأسمال للنمو المستقبلي له، يحرص البنك على أن تقوم كل مجموعة تبلغ قيمة مدخراتها في صندوق المجموعة 600 تكا بشراء سهم في البنك لكل عضو بقيمة 100 تكا، ويسمح لكل عضو بشراء سهم واحد فقط، وفي الوقت الحالي يمتلك الفقراء 92% من أسهم البنك كما سبق وأشرنا.

* * *

الاستثمارات المشتركة Joint Enterpriese

وهي الوسيلة الثالثة للتنمية الاقتصادية التي نودّ الحديث عنها؛ حيث "أدرك البنك مبكراً حاجة المقترضين إلى شيء أكثر من مجرد القروض الفردية، لكن السؤال الذي كان ولا يزال، وهو: كيف يتمّ ذلك بالقدر الكافي، وكانت الاستثمارات المشتركة المنظمة على مستوى المركز هي إحدى المقاربات المبكرة"؛ حيث يذكر البروفيسور أن ذلك تمّ في عام 1981 - حينما كان البنك لا يزال مشروعاً - ومع ذلك ففي عام 1986 تبيّن أن الكثير منها لم تكن تسير فيها الأمور على ما يرام، ولم تكن تبشِّر بمستقبل مشرق يهيِّئ الفقراء للدخول إلى التيار الرئيسي في الاقتصاد، وقصة ذلك أنه لما تجاوز البنك عقبات الخطوات الأولى في المشاريع المشتركة، بدأت الطلبات على تلك المشاريع تتزايد، وبدأت مبادرات أخرى لطلب الاستثمار على مستوى الفرع، وقد شملت المشروعات نوعيات، مثل: استئجار برك المياه والأراضي الزراعية، وأماكن للأسواق، ومصايد أسماك، والمحاريث، وماكينات الدريس، ومعاصر الزيوت، والأنوال، ومطاحن الأرز، وآبار المياه الضحلة والعميقة، وفي عام 1985م لوحظ وجود بعض التصدعات في عدد من مشروعات الاستثمار المشترك؛ حيث نشأت بعض المشاكل الناتجة عن سوء التفاهم في عدد من المراكز؛ وهو ما دعا البعض للقلق على مستقبل هذه المشروعات، وفي عام 1986 تقرّر في مؤتمر مديري القطاعات أن يتولّى قسم التكنولوجيا Technology Division في بنك جرامين منذ تلك اللحظة مسؤولية الإدارة المباشرة للمشروعات المشتركة. فإذا نجح الاستثمار تجارياً فسوف تنقل تدريجياً ملكيته لمركز أو لعدد من المراكز، وسوف يحتفظ البنك بحصة قدرها ربع الأسهم، وسوف يبقى

لبعض الوقت مسؤولاً عن الإدارة، وعندما تنمو القدرة على الإدارة محلياً فسوف تسلّم مسؤوليات إضافية إلى إدارة محلية.

ومن خلال هذه السياسة أصبح ممكناً تخطِّي عقبتي التكنولوجيا والإدارة اللتين تعوقان الكثير من المشروعات المشتركة، كما أن هذه السياسة تبيّن كيف يمكن للمعدومين أن يلعبوا دوراً مهماً في النشاطات الاقتصادية على المستوى الكبير، والتي كانوا يحرمون منها. ومن خلال الدوري الذي يلعبه بنك جرامين هذا يمكن للمعدومين والفقراء أن يصبحوا معاً من المالكين لممتلكات إنتاجية تتيح لهم تحسين مستوى معيشتهم.

وطبقاً لحجم المشاركة في الاستثمارات المشتركة يمكننا أن نقسمها إلى المستويات التالية:

1. استثمار لمركز أو عدد من المراكز.
2. استثمار على مستوى الفرع.
3. استثمار على مستوى المنطقة.
4. استثمار على مستوى القطاع.
5. استثمار على المستوى تحت القومي sub-national.
6. استثمار على المستوى القومي.

- ومن المفيد هنا أن نتحدّث عن صندوق المدخرات الخاصة Special savings Fund الذي أرجأنا الحديث عنه سابقاً، وهو صندوق ادخار اختياري يعمل على مستوى المركز، ويتراوح مقدار ما يساهم به العضو ما بين 1 - 5 تكا في الأسبوع حسب ما يقرّره المركز، ويتقرّر إنشاء ذلك الصندوق في حالة رغبة أعضاء مركز ما في أن يبدأوا معاً مشروعاً استثمارياً مشتركاً مثل بركة للاستزراع السمكي أو استثمار أرض للزراعة، فيتّفقون في البداية عما إذا كانوا يستطيعون أن يدخروا معاً من أجل هذا الغرض أم لا، بعدئذ يقوم البنك بإمداد الصندوق بقرض، وكقاعدة عامة لا يتعدّى ذلك القرض عشرة أمثال مدخرات الأعضاء، ويقوم المركز كوحدة واحدة بسداد القرض، لكن أعضاء المركز يتحمّل كل منهم منفرداً مسؤوليته المساوية لمسؤولية زميله في سداد جزء من

إجمالي قيمة القرض، وبهذه الطريقة يتأكد أن العضو لا يستقبل ذلك القرض الكبير في جو من اللامبالاة، وحتى يجعل مشاركته الشخصية في المسؤولية أمام المجموع تتحوّل إلى شيء واقعي ملموس.

- ويعتقد البروفيسور يونس أنه بمرور الوقت، ومع ازدياد الخبرة لدى المستفيدات من مشروعات الاستثمار المشتركة، سوف تصبح هذه الاستثمارات المكوّن الأكبر في الحياة الاقتصادية لأعضاء البنك[47].

* * *

- هذه هي المحاور الأساسية للمقاربة التنموية الاقتصادية لبنك جرامين من وجهة نظري:

(أ) قروض للاستثمار الفردي.

(ب) صناديق ادخار مختلفة.

(ج) أسهم في رأسمال البنك (تشترى في صندوق ادخار المجموعة).

(د) استثمارات مشتركة على المستويات المختلفة.

كل هذه المحاور، وما تتيحه من عوائد هي المدخل لتحسين الحالة الاقتصادية للفقراء من خلال نموذج بنك جرامين.

المبحث الثاني
التنمية بتحسين نوعية الحياة

وهو المدخل الثاني من مداخل التنمية في نموذج بنك جرامين، ويتمّ ذلك من خلال تحسين كل من:

- الإسكان.
- الصحة.
- التعليم.
- إعادة التأهيل بعد الكوارث.

(أ) المدخل الإسكاني لتحسين نوعية الحياة

وتحسين حالة المسكن يعتبر من المطالب الأساسية للتنمية، خاصة في بلد مثل بنغلاديش الذي يعيش أغلب سكان الريف به في أكواخ مبنية من البامبو أو أعواد الجوت، ويعطي البنك للفقراء ثلاثة مستويات من قروض الإسكان تختلف حسب عدد سنوات العضوية في البنك، المستوى الأول يسمَّى Pre-Fundamental ويحصل فيه العضو على قرض قيمته 650 - 750 تكا بعد عامين من عضويته، ويهدف إلى إصلاح المسكن فقط.

والثاني يسمَّى fundamental وقيمته 000.10 تكا، ويحصل عليه من مَرَّ على عضويته ثلاث سنوات، ويحصل ضمن هذا القرض على أربعة أعمدة إسمنتية ومرحاض صحي.

أما المستوى الثالث فيسمَّى basic ويتراوح فيه قرض الإسكان بين 13 ألف إلى 25 ألف تكا شاملاً مرحاضاً صحياً وأي عدد من الأعمدة، وذلك لمن مرّت على عضويته خمس سنوات.

وتسدّد قروض الإسكان في أقساط أسبوعية خلال مدة حدّها الأقصى عشر سنوات تختلف من فرع لآخر ومن وقت لآخر، وعادة ما تكون من خمس إلى سبع سنوات.

وغالباً ما يبني المقترضون منازلهم من الصاج المعرج بأحجام مختلفة حسب حجم القرض، وهذه النوعية من المنازل أفضل بالطبع من النوعية الأخرى المبنية من البامبو أو الجوت، وأكثر تحملاً وحماية لساكنيها في ظل مناخ متقلب تتعرّض فيه البلاد لفيضانات وأعاصير كثيرة، وسوف يكون لنا حديث لاحق عن موقف البنك في أحوال الكوارث الطبيعية؛ حيث إنه درجة أخرى من درجات "تحسين" أو قل "إعادة تأهيل" نوعية الحياة، تختلف عن تحسين نوعية الحياة في الأحوال العادية.

وقد سبق للبنك أن حصل على جائزة الأغاخان للعمارة الإسلامية، وكانت أول مرة تُعطَى فيها الجائزة لنمط من أنماط "عمارة الفقراء" الملائمة للبيئة والظروف الاقتصادية، والتي تحقّق في الوقت ذاته خطوة إلى الأمام في تحسين حالة المسكن لهذه الفئات الفقيرة في المجتمع.

وقد أشرنا فيما سبق إلى تعهد أعضاء البنك ضمن التعهدات الستة عشر بأنهم لن يعيشوا في منازل خربة، وسوف يصلحون منازلهم ويعملون على العيش في منازل جديدة في أقرب فرصة، وهو تعهد هام جداً من وجهة نظري في إرساء الوعي بأن هناك ثمة مشكلة إسكانية من حيث نوعية وجودة المسكن ينبغي أن تحل، وبأن هذا الحل يأتي تدريجياً بالإصلاح أولاً ثم التجديد ثانياً، وبأنهم يجب أن يتطلّعوا إلى هذا الحل في أقرب فرصة؛ وهو الأمر الذي يعمل البنك على تحويله من مجرد "تطلع" إلى واقع محسوس وملموس من خلال المدخل الأساسي للبنك، وهو مدخل القروض.

(ب) المدخل الصحي لتحسين نوعية الحياة

وإذا كنا قد أشرنا إلى التعهدات الستة عشر في نهاية حديثنا عن المدخل الإسكاني، فإنه من المهم أن نشير إليها هنا في مفتتح حديثنا عن المدخل الصحي؛ إذ إن تلك التعهدات تحتوي على العديد من الجوانب الصحية نسردها ترتيباً حسب ورودها.

- **أولها:** هو ذلك التعهد الإسكاني - الثالث بين التعهدات - ولا تخفى أهمية المسكن الجيد في تحسين الحالة الصحية للأسرة.

- **ثانيها:** التعهد الرابع، وفيه تعهد بزراعة الخضراوات وأكل الكثير منها والتغذية كما هو معروف عنصر مهم للصحة الجيدة.

- **ثالثها:** التعهد السادس، وفيه نقطتان، الأولى خاصة بتنظيم الأسرة - سوف نعمل على أن تكون أسرنا صغيرة - وهي نقطة لها أثرها على صحة المرأة والطفل، والثانية تعهد عام بالعناية بالصحة - سوف نعتني بصحتنا.

- **رابعها:** التعهد الثامن، ويتناول المدخل البيئي والسلوكي في الصحة - سوف نعمل على أن تكون بيئاتنا نظيفة وكذلك أطفالنا.

- **خامسها وسادسها:** استكمال للمدخل البيئي والسلوكي في الصحة - سوف نبني ونستعمل مراحيض صحية، وسوف نعمل على أن نشرب ماءً نظيفاً من الآبار، وإذا لم يكن متوافراً سوف نغلي الماء أو نستعمل الشبَّة - ويذكر بأن البنك يساعد أيضاً بقروض في مسألة حفر آبار لمياه الشرب.

- وإذا كانت التعهدات تساهم أساساً في بث الوعي بالمشكلة الصحية وحلها بالطرق الوقائية المختلفة ومساعدة ودعم البنك في ذلك عملياً من خلال مدخل القروض فيما يناسب فيه هذا المدخل، فإن البنك يأتي فيعبِّر عن اهتمامه بالمدخل الصحي لتحسين نوعية حياة الفقراء من خلال برنامج صحي تقدّمه مؤسسة Grameen Trust - وهي أحد أعضاء أسرة Grameen التي سيأتي الحديث عنها تفصيلاً في الباب الثالث من الكتاب.

- وتعبر Grameen Trust عن ذلك الاهتمام أولاً بوضع الصحة كهدف من أهدافها - أن تشجّع وتنفّذ خدمات صحية وإصحاحية لصالح الفقراء - ثم تعبِّر عنه ثانية بترجمة الهدف إلى برنامج يسمَّى برنامج جرامين الصحي Grameen (GHP) Health Program والذي بدأ بمساعدة بنك جرامين، بسبب عدم كفاية وسائل الرعاية الصحية المتاحة في المناطق الريفية في بنغلاديش، وكذلك لانتشار الأمراض بين فقراء الريف، وذلك من أجل:

- مدّ رعاية صحية أولية فعّالة وذات قيمة بتكلفة متحمّلة، وتطوير البرنامج كي يكون قادراً على الاستمرار.

- إنشاء برنامج رعاية صحية ذي أسس مجتمعية يندمج فيه الناس بفعالية من أجل استفادة أفضل من الخدمات الصحية.

- رفع مستوى الوعي الصحي لإحداث تغيّر فعّال في اتجاهات وممارسات النمط السلوكي.

- تحسين الوضع الصحي للمجتمع بتقليل نسبة الوفيات والإصابة بالمرض في مناطق معينة؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف الصحية القومية؛ حيث لوحظ أن اعتلال الصحة يعوق 20% من مستفيدي بنك جرامين عن استخدام القروض استخداماً أمثل، وأن يلتزموا بالسداد في المواعيد، ويحسنوا نوعية حياتهم، ومن ثم فقد أنشئت تسعة مراكز صحية تابعة للبرنامج في كل من قطاعات دكا، ونارايا نجاج، وتانجيل التابعة لبنك جرامين لتتعامل أساساً مع المشاكل الصحية للمقترضين وأسرهم في تلك المناطق، كما يمكن لغير أعضاء البنك في تلك المناطق أن يتلقّوا العلاج الصحي في تلك المراكز.

يتكوّن كل مركز صحي من ثلاثة مراكز فرعية Sub-centers يزوّد كل مركز فرعي بمساعد طبيب Paramedic واثنين من المساعدين الصحيين Health assistants بينما يزوّد المركز بطبيب كمدير للمركز Center Director إضافة لفني معمل ومساعد طبيب ومدير إداري Officce Manager، وعلى الرغم من أن البرنامج الصحي يقدّم الآن كلاًّ من الخدمتين الصحيتين الوقائية والعلاجية، فإنه يركّز أكثر على الجوانب الوقائية والتحسينية للصحة بناء على برنامج تشاركي، ويحاول البرنامج الصحي لجرامين أن يعمل بتكلفة يستطيع الفقير أن يتحمّلها، وقد بدأ المشروع في عام 1993 ويغطّي الآن نسبة 47% من تكلفته المتكررة Recurrent Cost[48].

المدخل التعليمي لتحسين نوعية الحياة

لا ينكر أحد دور التعليم في تنوير العقول، وفي إحداث نهضة في المجتمع، وإتاحة الفرصة للحراك الاجتماعي، وإذا كان بنك جرامين ومؤسسه قد حصلا على جائزة نوبل مناصفة في يوم الثالث عشر من شهر أكتوبر (2006) فإن ذلك لم يكن فقط لانهماكهم في عملية القضاء على الفقر من المدخل الاقتصادي فقط؛ وإنما لأن البنك - وهو في هذا ليس كأي بنك في الدنيا - قد استهدف

منذ بداية إنشائه أن يحدث تحوّلاً تنموياً في حياة أفقر الفقراء في بنغلاديش - أفقر فقراء بلدان العالم - من خلال مداخل متعددة ومتكاملة منذ بداية إنشائه، ومن تلك المداخل مدخل التعليم الذي استخدمها كأحد أسلحة مقاومة الفقر، وإذا كان البعض - في بلدان العالم الإسلامي والعربي - قد اهتمّ بتحسين التعليم وبإسلاميته، فإن القليل من تلك المؤسسات التعليمية - الإسلامية - قد اتّسع للفقراء، أما في تجربة جرامين فإن الأمر جد مختلف، فدعونا ننظر كيف ذلك...

القرارات الـ 16.. ورفاهية الأطفال

التزم البنك في السنوات الأولى لتأسيسه بعدد من القرارات أو القيم الحاكمة إن شئت الدقة، والتي ألزم الفقراء من الأعضاء المقترضين بترديدها لدى عقدهم كل اجتماع لمراكزهم، والتي يبدو أنها كانت أيضاً بمثابة الأفق البعيد الذي يطمح القائمون على أمر البنك على تحقيقها في حياة الفقراء، وهي القرارات التي أسماها بالقرارات الستة عشر، والتي تضمن البند السابع منها: "سوف نعمل على تعليم أبنائنا، وسوف نتأكّد أننا نستطيع توفير نفقات تعليمهم"، وكما يفعل البنك دائماً فمع نضوج تجربته حول الشعار والمبدأ إلى برنامج عملي أسماه "صندوق رفاهية الأطفال"، والذي وجه من خلاله بشكل عملي عناية العاملين والفقراء إلى "رفاهية الأطفال" بمعناها التنموي؛ بل إنه جعل الاشتراك في هذا الصندوق إجبارياً من القرض الثاني للفقير/العضو؛ حيث يساهم العضو بمبلغ تكا واحدة في الأسبوع، ومن ثم يستخدم المال المتجمّع في الصندوق لبناء وتجهيز فصل متوسط الحجم يستخدم أيضاً كمقر لاجتماعات أعضاء المركز، وتستخدم موارد الصندوق أيضاً لدفع أجر مدرس أو لشراء الكتب للأبناء بسعر التكلفة من البنك، كما يمكن لمن يشاء الاقتراض من الصندوق لأغراض خاصة بالمساعدة في عمل أنشطة صغيرة مدرة للدخل بين الأطفال أنفسهم ليساعدهم على مواصلة تعليمهم، وتحصل أقساط هذه القروض أسبوعياً كالمعتاد في نظام البنك.

ولم يكتفِ البنك بهذا؛ بل إنه يشجّع الآباء والأمهات الأميين على محو أميتهم، ويبدأ بنفسه من خلال إصراره على أن يتعلّم كل منهم كيفية توقيع اسمه وحساب الأقساط والمدخرات الخاصة بهم، وذلك خلال فترة التدريب التأهيلي التي تسبق حصول العضو الفقير على قرض من البنك.

برامج دعم التعليم في مسيرة جرامين

من بين البرامج المبكرة أيضاً لبنك جرامين التي نفّذها من خلال مؤسسة جرامين كاليان التي تعمل منذ عام 1983، وتعمل من خلال برنامج قروض التعليم العالي على مساعدة الطلاب القرويين الفقراء والمتفوقين على مواصلة تعليمهم العالي (الثانوي والجامعي) من خلال برنامج

للقروض على أمل خلق جيل من الفقراء المتعلمين تعليماً عالياً يجعلهم قادرين على التسلح بسلاح يخرجهم من دائرة الفقر.

إضافة إلى ذلك فقد أسّس البنك بالتعاون مع اليونسكو في إطار مبادرة التعليم للجميع "مؤسسة جرامين للتعليم" التي قامت بتدشين "برنامج التعليم الحياتي" الذي يستهدف التعليم المستمر للنساء الفقيرات الأميات من عضوات البنك والدمج الاجتماعي لهن وتحسين نوعيات حياتهن من خلال محو أمية القراءة والكتابة والحساب، إضافة إلى رفع الوعي ببعض الأمور الصحية والقانونية والمدنية والخدمات الاجتماعية، وكيفية إدارة المشاريع المدرة للدخل، وقد تمّ تنفيذ المشروع كبداية في فرع البنك بـ "كوالالمبور"، وتمّ اختيار 22 مركزاً في ذلك الفرع لتنفيذه؛ حيث ينقسم كل مركز إلى فصلين، كل فصل يضمّ 20 متعلمة، ويشغل الفصل مدرسة تقوم بالتدريس ساعتين يومياً لمدة 6 أيام في الأسبوع، ويشرف على كل 11 مركزاً مشرفاً، وقد تمّ تأهيل المشرفين والمدرسين من خلال برنامج تدريبي مستمر، وتمّ التركيز على مرونة البرنامج الدراسي الذي يطبّق على النساء وتجريبيته وتكييفه وفقاً لاحتياجات المتعلمات.

"جرامين شيكا".. العضو التعليمي الجديد

ومؤخراً فقد أفرد البنك للتعليم مؤسسة مستقلة عضواً في أسرة مؤسسات، والتي وصلت في عام 2006 إلى 22 مؤسسة، والعضو الجديد هي مؤسسة "جرامين شيكا Grameen Shikkha" والتي تأسّست عام 1997 في مكتب تسجيل الشركات، كما تمّ تسجيلها أيضاً كمنظمة غير حكومية، وقد نصّت رؤية المؤسسة على أنها تسعى إلى: نشر التعليم من أجل تنمية المجتمع بوجه عام، ومن أجل تحسين مستويات حياة النشء والأطفال الفقراء على وجه الخصوص، ومن ثم خلق مجتمع خالٍ من الأمية والفقر، وفي سبيل ذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدد من الأهداف:

- ضمان تمويل الطلاب المحتاجين من خلال المنح الدراسية.
- نشر التعليم بشكل كثيف سواء بالطرق الرسمية أو غير الرسمية.
- توفير التسهيلات للتعليم والتدريب.
- توفير الدعم المادي للتعليم في شكل قروض ومنح.

- ترويج تكنولوجيات حديثة وملائمة، مثل: الفضائيات، والإنترنت، وطرق التعليم عن بعد، إضافة إلى تجديد الأفكار والطرق المنوط بها تطوير التعليم مستهدفين القضاء على الأمية.

- القيام بالبحوث وتشجيع التجريب في المجال التعليمي.

ومن أجل تحقيق تلك الرؤية والأهداف تسعى المؤسسة إلى مواصلة تلك الأنشطة، والتوسع فيها بشكل تدريجي في المناطق الريفية من بنغلاديش:

- برنامج لرياض الأطفال يقدّم للأطفال المحرومين بهدف ترويج التعليم الابتدائي في المناطق الريفية.

- ترويج رعاية وتنمية الطفولة المبكرة.

- برامج لمحو أمية النساء والمراهقات الأميات، مع برامج للتعليم المستمر.

- تدريب النساء والمراهقات الفقيرات على المهارات اللازمة للأنشطة المدرّة للدخل.

- رفع الوعي بقضايا مختلفة مثل الصحة وحقوق الإنسان ومساواة النوع.

- استخدام التكنولوجيات الملائمة في مجال المعلومات والاتصالات من أجل تطبيق برامجها التعليمية وترويجها لاستخدام عموم شعب بنغلاديش.

- تجديد الأفكار والطرق المستخدمة في تطوير التعليم بهدف القضاء على الأمية والفقر.

برنامج إدارة المنح

كل عام يحرم العديد من الصبيان والبنات المتفوقين في المناطق الريفية من بنغلاديش من مواصلة التعليم، كما أن العديد منهم قد يضطر إلى التوقف عن التعليم في منتصف الطريق، وكل ذلك بسبب ضعف إمكاناتهم المادية، ومن ثم تأسس برنامج إدارة المنح كأحد برامج المؤسسة تحقيقاً للأهداف التالية:

- تأمين التعليم المدرسي للصبيان والبنات الريفيين الفقراء.

- مساعدة هؤلاء الطلاب على مواصلة تعليمهم العالي وتعلُّم تكنولوجيا المعلومات.

- الوصول إلى الصبيان والبنات الريفيين الفقراء من أصحاب المهارة في الأنشطة الثقافية ودعمهم لتنمية تلك المهارات.

- وتتضمن أنشطة البرنامج:

- توفير منح دراسية للطلاب الفقراء من قبل الأشخاص المهتمين لمواصلة تعليمهم المدرسي أو الجامعي.

- توفير منح للطلاب الفقراء الراغبين في الدراسة بالتعليم العالي.

- توفير منح دراسية للطلاب الذين يدرسون بالفعل في التعليم العالي.

- توفير المساعدات المالية للشباب الفقير لتعلُّم تكنولوجيا المعلومات.

- اكتشاف ودعم الأطفال الموهوبين في الأنشطة الثقافية.

- خلق فرص للبنغاليين في الخارج للمساهمة في تطوير الموارد البشرية لبنغلاديش أو في قراهم.

ويعمل نظام المنح على شكل وقفية مالية من المانح تبدأ من 50 ألف تكا، تُصرف من واقع 6% من أصل المبلغ كمنحة شهرية، فإذا كانت المنحة مثلاً بـ 100 ألف يصرف الطالب 500 تكا شهرياً أو 250 تكا لطالبين، ويحصل المانحون على تقارير سنوية حول تقدُّم الطلاب الحائزين على المنح.

خلال شهر أغسطس عام 2006 وصلت أموال المنح إلى 50 مليون تكا، تبرّع بها 102 فرد ومؤسسة، وحصل من خلالها 470 من الطلاب الفقراء المتفوقين على منح، كما حصل 417 طالب آخر موزعين على 42 محافظة في بنغلاديش.

وللمؤسسة برامج أخرى

وإضافة إلى برنامج المنح تقوم المؤسسة بعدد آخر من البرامج والأنشطة منها:

- **برنامج الوالدية:** وهو يهدف هذا البرنامج إلى تعليم الآباء وأولياء الأمور كيف يرعون أبناءهم منذ الولادة حتى سن 5 سنوات من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم وإعطائهم الثقة

مع التركيز على الجوانب الحركية والذهنية واللغوية والاجتماعية والوجدانية، وخلال عام 2005 تمّ تنظيم برامج تدريبية للآباء ورعاة الأطفال استفاد منه 3600 أسرة في محافظة مانيجونج.

- **برنامج مراكز رعاية الطفولة:** وهو الذي يتمّ بالتعاون مع مؤسسة بلان بنغلاديش ويهتمّ بالأطفال في سن 3 - 4 سنوات، وتقوم المراكز التي يضمّ كل منها 8 - 15 طفلاً وتشغله اثنتان من الأمهات المتطوعات على رعاية الأطفال بشكل يساعد على تنمية الثقة بالنفس وتنمية المهارات وتشجيع الأطفال على التعلم الذاتي، وتنمية توجهاتهم الإيجابية تجاه التعلم، وتحسين مهارات وسلوكيات رعاة هؤلاء الأطفال من أجل نمو أفضل لأبنائهم، ويدير كل مركز لجنة من 5 - 7 من الآباء، ويشرف على كل 10 - 12 مركزاً مشرفاً، وحتى الآن يوجد 290 مركزاً ترعى 3240 طفلاً في محافظة جازيبور.

- **برنامج ما قبل المدرسة (رياض الأطفال):** ويستهدف البرنامج الأطفال حول سن الخامسة، ويهدف إلى تنمية المهارات الذهنية والاجتماعية واللغوية والجسمانية للأطفال وتنمية مهارات التعلم الذاتي وتحسين توجهاتهم تجاه التعلم؛ وهو ما يمكّنهم من النمو إلى الحدّ الأقصى الممكن والاستعداد لدخول المدارس الابتدائية، وتضمّ كل روضة 25 طفلاً، وتعمل ساعتين ونصف يومياً خلال 6 أيام في الأسبوع، ويقوم بتشغيلها الصبيان والبنات المتعلمين في المحلة، ويتمّ إشراك أولياء الأمور من خلال اجتماع شهري، وتدير المؤسسة حالياً 20 روضة في محافظة مانيجونج بمساعدة اليونيسيف ومؤسسة بلان.

- **برنامج التعليم غير الرسمي:** ويتمّ هذا البرنامج بالتعاون مع المعهد الدولي للتنمية الاجتماعية في بروكسل، ويستهدف الأطفال في الأحياء الفقيرة لدكا الذين فاتتهم فرصة الالتحاق بالتعليم والمعرضين للعديد من الأخطار الاجتماعية والمشكلات الاقتصادية، ويستفيد من البرنامج 600 طفل موزّعين على عشرين مدرسة غير رسمية يتعلّمون فيها برنامج التعليم الأساسي والرياضيات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية.

برنامج الرعاية المركزة في حالة الكوارث[49]:

حتى عام 1987 كان قطاع رانجبور Rangpur ينافس قطاع دكا Dhaka في حسن الأداء؛ إذ كان عدد الأعضاء 77050 عضواً، وكانت نسبة سداد القروض 98%، لكن في الشهور الممتدة من مايو إلى أغسطس في ذلك العام تعرّضت بنغلاديش لأمطار غزيرة، وكانت رانجبور أكثر

المناطق تأثراً نظراً لوجود ثلاثة أنهار بها؛ وهو ما أدّى إلى تحطُّم السدود والكباري، وقد أدّت تلك الفيضانات للإضرار بـ 55 ألف عضو منهم 43 ألفاً فقدوا رؤوس أموالهم كاملة أو جزئياً، وقد دمّرت الفيضانات 33 ألف منزل، وكانت الخسارة في الثروة الحيوانية قيمتها 23 مليون تكا، بينما كانت أسوأ المصائب وفاة 34 عضواً و136 من أطفالهم، وفي عام 1988 تعرّضت المنطقة لفيضان أقل، بينما ضربت الأعاصير المنطقة أكثر من مرة، وفي الأعوام من 1989 - 1991 كانت المنطقة تعاني من عقابيل الفيضانات والأعاصير، وقد أدّت هذه الكوارث المتتالية إلى تعثر 23 ألف عضو في السداد في رانجيور وعدم الانتظام في اجتماعات المراكز. وقد شمّر موظفو البنك في المنطقة عن ساعد الجد، وأنفق البنك 8 ملايين تكا لمواجهة الموقف؛ حيث زاد الإقبال على سحب القروض من صناديق الادخار المختلفة، ولمواجهة الأخطار الصحية فقد تحرّك موظفو البنك مع موظفي المراكز الصحية لتنظيم حملة للتطعيمات والتوعية الصحية، وقد تبيّن من خلال المسح حاجة ما يقرب من 18 ألف عضو لقروض لإعادة بناء مساكنهم، وقد قام البنك بترتيب إعطاء قروض إسكان كاملة أو جزئية لـ 27% من الأعضاء المتأثرين، كما حصل 41% من الأعضاء المضارين على قروض استعادة رأس المال، وقد كانت قواعد ونظم البنك في حاجة إلى تعديلات تتوافق مع مواجهة الكوارث والطوارئ.

وفي مؤتمر مديري القطاعات الذي عقد عام 1991 كان هناك إجماع على أن استمرار الإغاثة لن تكون كافية في حلّ المشكلة، وبات واضحاً أنه لا بدّ من برنامج لإعادة التأهيل.

وللقيام بإعداد هذا البرنامج كان لا بدّ من اتباع سنة المشاركة في صنع القرار، فقام مدير القطاع بعقد لقاءات وورش عمل مكثفة مع كل من الأعضاء المستفيدين والموظفين العاملين في البنك على جميع المستويات في عملية استغرقت نحو شهرين، وانتهت تلك اللقاءات بوضع برنامج خاص لإعادة التأهيل؛ وذلك بناء على الاتفاق على عدد من النقاط، وهي:

- حتى يستطيع الأعضاء إعادة بناء أنفسهم فلا بدّ من تأمين الاحتياجات الغذائية الأساسية.

- ولكي يستطيع الأعضاء استعادة رؤوس أموالهم المفقودة فلا بدّ من إتاحة الفرصة لهم للحصول على قروض جديدة، ووضع برنامج ملائم لجدولة الديون القديمة.

- لتحسين اقتصادياتهم، فإنهم بحاجة للحصول على تكنولوجيا ملائمة واقتصادية في آن واحد، مثل: مضخّات الري، وآلات الدريس.

- لا بدّ من وضع خطة لاستعادة ما فقدوه من ثروة حيوانية وأراضٍ، وبناء على هذه الاحتياجات المتفق عليها تمّ وضع بنود البرنامج التالية:

قرض المخزون الغذائي:

كان من الضروري للأمن الغذائي في المستقبل توافر مخزون غذائي لدى الأعضاء من الأرز أو القمح أو غيره، وحتى لا يكون هذا المخزون عرضة للتلف بسبب الحشرات فلا بدّ من جعله مخزوناً مثمراً اقتصادياً يضيف رصيداً لدخل الأسرة إضافة لتأمينه الوضع الغذائي، وكان الحل في توفير قروض خاصة صغيرة لهذا الغرض المحدّد، وتمّ هذا بالتعاون مع مؤسسة كريشي Krishi Foundation؛ حيث تمّ الاتفاق على أن تكون قيمة القرض بين 300 و500 تكا للعضو تسدّد على أقساط أسبوعية بنسبة 1%، وإذا حدثت مجاعة فيرتبط نظام السداد بالمدى الزمني لتلك المجاعة، وقد استفاد من هذا القرض حوالى 60 ألف عضو.

قرض استعادة رأس المال:

جاء ذلك بناء على حقيقة أن 38% من الأعضاء كانوا متعثرين في السداد، وكان هؤلاء المتعثرون في حاجة لرؤوس أموال جديدة حتى يبدأوا من جديد مسيرتهم في العمل المنتج، وقد تمّ الانتهاء من وضع نظام قروض لهذا الغرض بالشروط التالية:

- لا بدّ من توفير قروض تصل إلى 2000 تكا للعضو بالنظام المعتاد في المصاريف الإدارية والسداد، تُمنح للأعضاء لهذا الغرض ليقوموا باستثمارها في أعمال مدرّة للدخل ومقبولة.

- تجميد الفوائد (المصاريف الإدارية) على القروض القديمة.

- على العضو أن يحدّد بالاتفاق مع البنك حجم ما يستطيع سداده أسبوعياً بحدّ أدنى 10 تكا أسبوعياً لسداد القروض المستحقة ومصاريفها.

وكان البنك حريصاً على عدم إكراه الأعضاء على سداد مبالغ معينة قد تلجئهم للاقتراض مرة أخرى من المرابين، فما قام البنك إلا ليحمي الفقراء من اللجوء إليهم ومن استغلالهم وشروطهم المجحفة في سداد القروض.

وكان من الضروري مع ذلك القرض استعادة حيوية الأعضاء في الالتزام وإعادة دمجهم في نظم وقواعد البنك، وقد تمّ ذلك من خلال لقاء أوليّ لمدة عشرة أيام كورشة عمل لإعادة تكوين المراكز ولإعادة ما قيل سابقاً في التدريب الذي سبق إعطاء القروض للمرة الأولى عن قواعد البنك والالتزام بها، وكذلك لإعادة شرح قواعد الالتزام تلك لأزواجهم أو أقاربهم، وتمّ إعادة تشكيل مجموعات كل مركز، وكان ينتظر من الأعضاء الانتظام في حضور اجتماعات المراكز لسبعة عشر أسبوعاً متتالية يدفع كل عضو خلالها تكا واحدة من الأقساط وتكا من ضريبة المجموعة المعتادة، كذلك فقد تضمّن البرنامج استخدام صناديق ادخار المجموعة، وقد أُعطيت الأولوية في هذا البرنامج للأعضاء الأكثر احتياجاً للحصول على قروض استعادة رأس المال، وبعد مرور عامين يكون العضو قد سدَّد جميع ما عليه من ديون، قديمها وجديدها، ويمكنه الحصول مرة أخرى على القروض العامة، وقد استفاد من هذا البرنامج حوالى 40 ألف عضو.

قرض مضخة الري:

كان هناك احتياج للحصول على وسيلة للري في المساحات الصغيرة التي يملكها الأعضاء لتكون أكثر فاعلية من الري باليد والدلو، وتمّ شراء هذه المضخات بسعر 240 تكا للواحدة، وأعطيت للأعضاء بسعر 270 تكا تسدَّد على دفعتين؛ 170 تكا في موسم الحصاد الأول، و100 تكا الباقية في موسم الحصاد التالي، لتصبح بعد ذلك ملكاً للعضو، وقد استفاد من هذا القرض حوالى 20 ألف عضو.

ماكينة الدريس

تحتاج عملية تجهيز الأرز لعمل مكثف وشديد، ويمكن للأعضاء مضاعفة الإنتاج إذا توافرت لهم ماكينات تقوم بالجهد بدلاً منهم، وقد وفّر البنك لهم هذه الماكينة الاقتصادية والملائمة والمجربة؛ لكي تدار ببدال بقرض قيمته 2200 تكا تسدَّد على أربعة مواسم حصاد بواقع 550 تكا في كل موسم لتصبح بعدها ملكاً للعضو.

قرض استعادة الثروة الحيوانية:

فَقَد الأعضاء في الفيضانات أعداداً ضخمة من الحيوانات الصغيرة مثل المَعيز والخراف، وقد عمل البنك على حلّ هذه المشكلة للأعضاء الذين فقدوا حيواناتهم، ومن المنتظمين في حضور لقاءات المراكز، وذلك بتوفير معيز عشار لكل منهم، وبعد ستة شهور عندما تضع المعيز يحصل البنك على معيز صغيرة من إنتاجها، وبعد ستة شهور أخرى عندما تضع المعيز صغارها مرة

أخرى يحصل البنك على معيز صغيرة أخرى، وبعد ذلك تصبح المعيز وصغارها ملكاً للعضو، أما البنك فيقوم ببيع الصغار إذا كانت ذكوراً في السوق، وإذا كانت إناثاً يعطيها لأعضاء آخرين ممن فقدوا حيواناتهم، وقد استفاد من ذلك حوالى 60 ألف عضو.

قرض استعادة الأرض:

خلال فترة الفيضان وبعده اضطرّ كثير من الأعضاء إلى رهن أراضيهم عند المرابين، ولم يكونوا قادرين على دفع التزاماتهم، وكان هذا هو السبب الرئيسي في التعثر عن سداد الأقساط، وقد استطاع البنك بالتعاون مع مؤسسة كريشي استقصاء الوضع، وتمّ وضع خطة بدءاً بأكثر الحالات احتياجاً، لاستعادة الأراضي، وقد تراوحت أسعار الأراضي بين 5000 و12000 تكا، وأجبر الأعضاء على زراعة الأراضي بنظام المشاركة في المحصول مع البنك بحيث يتمّ سداد ثمن الأرض خلال فترة ثلاث سنوات، وربما أكثر حسب ظروف كل حالة على حدة، ولم يكن البنك أو مؤسسة كريشي يهدفان للربح؛ بل يهدفان فقط لتغطية مصاريف الخدمة، وكان من المخطط استعادة 105000 فدان من الأرض حتى نهاية يونيو 1993م، وأكثر من ذلك في فترة السنوات التالية؛ ومع خطة استعادة الأرض وضع البنك جدولاً لتوزيع خلايا للنحل.

المبحث الثالث

التنمية الاجتماعية

البنك - كما قلنا - يقوم بدعم الروابط الاجتماعية، وذلك عندما يتكئ في صلب نظامه على "المجموعة" و"المركز" التي هي لا تعدو أن تكون تكوينات من أفراد المجتمع المحليين المتقاربين والمتجاورين قد اختار بعضهم بعضاً (في نطاق المجموعة)، يثق بعضهم في بعض، فيأتي البنك فيوطِّد هذه الثقة ويدعمها ويوسّع نطاقها لتشمل أفراد المركز الثلاثين أو الأربعين، وبداية فإن البنك يجعل هذا الترابط تعهداً. فقد جاء في التعهد الرابع عشر من التعهدات الستة عشر ما يلي: سوف نكون مستعدين دائماً لمساعدة بعضنا بعضاً، وإذا كان أي أحد في ضائقة فسوف نساعده. كما جاء في الشطر الثاني من التعهد السادس عشر ما يلي: سوف نساهم (أو يكون لنا دور) في جميع الأنشطة الاجتماعية مجتمعين (أو كوحدة واحدة).

وكما سنعرف عند الحديث عن المجموعة والمركز في ملامح النظام الاقتصادي للبنك، فإن البنك يعتمد على المركز والمجموعة في الكثير في الأمور، مثل: اتخاذ القرارات في جميع الأمور بداية من الموافقة على إعطاء قرض ونهاية بحل المشكلات؛ بل إن البنك يعتبر من أساسيات نجاحه[50]، "ضغط النظير ومساندة النظير"، ويشرح ذلك بقوله: "تكوين مجموعات صغيرة من خمسة أفراد، باختيارهم هم، وتوحيد تلك المجموعات في مراكز يساعد على خلق نوع صحيح من ضغط النظير Peer Pressure عندما يتعمّد أحد الأعضاء خرق قواعد بنك جرامين، والنوع الصحيح مساندة النظير Peer Support عندما يعاني أي عضو من أية صعوبة في مواصلة نشاطها أو نشاطه الاقتصادي".. بل إنه يعتبر أن هناك مسؤولية من هذا النوع بين المراكز بعضها

وبعض عبّر عنها في التعهد الخامس عشر بقوله: "إذا نما إلى علمنا أن هناك أي خرق للانضباط في أي مركز فسوف نذهب إلى هناك ونساعد على استعادة الانضباط".

هذه بعض الرتوش عن ملامح الشق الأول للتنمية الاجتماعية، ويمكننا أن نختصرها في كلمة واحدة: إنها "المسؤولية"، فكل فرد في تلك التجمعات المحلية الصغيرة مسؤول عن زميله، وزميله مسؤول عنه، والمسؤولية هنا تعني "الضغط" أحياناً، وتعني "التساند" أحياناً أخرى، كما تعني "المشاركة" في أحيان ثالثة، والمسؤولية كذلك تعني خروج أفراد المجتمع من متاهة اللامسؤولية واللامبالاة بالغير التي يعيش فيها الكثير بل كل مجتمعاتنا المعاصرة إلا من رحم الله، وفي هذا تنمية لما اصطلح على تسميته أخيراً بـ "رأس المال الاجتماعي" Social Capital.

الشق الآخر من التنمية الاجتماعية يقوم به البنك مع العاملين فيه؛ حيث يقوم بتنمية الوعي الاجتماعي بمشاكل المجتمع، أو بتعبير آخر الإحساس الاجتماعي بالآخرين في المجتمع، فمشكلة المجتمعات النامية أن هناك قطاعاً من أبنائها بدأ يتعلّم في المدارس والجامعات، وتفتح له أبواب الدنيا، بينما هناك قطاع آخر لا يزال غارقاً في مشاكل الفقر والجهل والمرض، والمشكلة هي أن إحساس القطاع الأول من الأبناء بدأ يقل، وبدأ اهتمامهم يقل أكثر، خاصة في ظل ضغوط الحياة، وسعار الدوران في الساقية التي تلهي البعض عن البعض الآخر، يقول الدكتور محمد يونس[51] عما يحدثه البنك من أثر في أبنائه العاملين: "عندما يدخل الشباب الصغير في معترك الحياة تتنازعهم بعض القوى التي تأخذ بهم بعيداً في اتجاهات معاكسة لما كانوا يحلمون به، ونتيجة لانعزالهم بعضهم عن بعض، فإن كلاً منهم يأخذ في البحث عن تحقيق مكاسب شخصية عاجلة، ويجدون أنفسهم يفعلون أشياء كانوا يكرهونها بالأمس القريب.

يمنح بنك جرامين هؤلاء الشباب في بنغلاديش وظيفة تتناغم تماماً مع ما استقر في أعماقهم من إحساس بالمسؤولية الاجتماعية. إن الوظيفة في البنك تشبه تلك الأشياء المهمة التي تريد دائماً أن تقوم بها، لكنك أبداً لم تُؤتَ الفرصة لتفعلها، إنها تسمح لك بقدر كبير من المسؤولية مع الكثير من المرونة؛ حيث يطلب منك أن تكون معلماً. والمعلم نعرفه في بنك جرامين بأنه ذلك الشخص الذي يساعد الآخرين على اكتشاف إمكاناتهم واكتشاف قواهم الكامنة، ودفع آفاق قدراتهم قدماً. فأنت تستطيع في بنك جرامين أن تستخدم كل معارفك، وكل تخيلاتك، وكل خبراتك لتصبح معلماً حقيقياً، وهذه في الحقيقة مسؤولية مثيرة، فالبنك إذاً إما أنه يبني ذلك الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية أو أنه

يخرجه من مكامنه في أعماق النفس، ويزيل ما علاه من ران الأنانية والفردية؛ إذ إن البنك يتيح لهؤلاء الشباب أن يأتوا وجهاً لوجه - للمرة الأولى - مع حقيقة بنغلاديش وما يعانيه القطاع الأكبر من أبنائها من فقر وجهل ومرض، وهو الأمر الذي لم يعلمه له أحد من قبل.

المبحث الرابع
التنمية بتحسين نوعية الإنسان ذاته

وندمج في هذه النقطة الحديث حول تغيير الأفكار والمفاهيم، وبثّ روح الثقة بالنفس، مع الحديث حول تنمية روح المشاركة، فمن بين الأفكار والمفاهيم المهمة التي يبثّها البنك لاشعورياً:

- أن الاعتقاد السائد بأن الفقر مشكلة ليس لها حل، أو أن حلها يكون بانتظار مساعدات المحسنين فقط، هو اعتقاد خاطئ.

- أن الفقير لا بدّ أن يشارك في حل مشكلته، وهو قادر بمساعدة الآخرين على الاعتماد على جهده وعرقه في حل مشكلته.

- أن المرأة تستطيع أن تشارك بفعالية في حل مشكلة أسرتها الفقيرة، وأنها أبداً لن تكون عالة على الأسرة أو على زوجها.

- أن الإنسان الفقير وغير المتعلم بل والمرأة الفقيرة والأمية تستطيع أن تدير عملاً اقتصادياً، وتشارك بالرأي في فعاليات إدارة العملية الاستثمارية في البنك بداية من استثمارها الفردي ومروراً بالاستثمارات المشتركة وانتهاء بإدارة البنك ككل، وكما سنرى وإضافة إلى ما سبق من أفكار تبث بطريق غير مباشر وعلى المدى الطويل، فإن هناك بعض المفاهيم تبث بالطريق المباشر من خلال القرارات الستة عشر، بداية من **البند الأول:** الانضباط والوحدة والشجاعة والعمل الدؤوب، **والبند الثاني:** الطموح الاقتصادي مع التركيز على البعد الأسرى، وألا يكون الطموح أنانياً فردياً، **والبند الثالث:** الطموح لتحسين نوعية الحياة، **والبند الرابع**: الأرض مصدر التنمية الاقتصادية الأساس، التغذية السليمة، عدم إغفال البعد التجاري، **والبند الخامس**: مرة أخرى

الزراعة والأرض كمصدر أساسي للتنمية، **والبند السادس:** تنظيم الأسرة، الاقتصاد في النفقات، العناية بالصحة، **والبند السابع:** التعليم، التوفير لتحقيق الأهداف، **والبند الثامن:** النظافة، **والبند التاسع:** السلوك الصحي السليم والإصحاح البيئي، و**البند العاشر:** مرة أخرى السلوك الصحي السليم، الوقاية خير من العلاج، **والبند الحادي عشر**: السلوك الاجتماعي غير السويّ يجب أن يجتنب (عادة الدوري - المهر الذي تدفعه المرأة للرجل)، **والبند الثاني عشر**: البعد عن الظلم ومقاومة الظلم، **والبند الثالث عشر**: التعاون، والاستثمار المشترك، **والبند الرابع عشر**: التعاون والتساند، **والبند الخامس عشر:** الإيجابية في مقاومة السلوكيات الخاطئة، **والبند السادس عشر:** الرياضة كسلوك صحي والمشاركة في المناشط الاجتماعية لبث روح الترابط.

هذه هي المعاني المباشرة للقرارات الستة عشر، وما تحمله من أفكار، أما بث روح الثقة فيأتي من خلال تحوّل الكثير من هذه الأفكار لأفعال حقيقية يشارك فيها الفقير ويشارك في صنعها ويشهد نجاحها الذي يبث فيه الثقة والأمل، كما أن المشاركة في صنع القرار من أهم عوامل الثقة بالنفس، وهذه هي النقطة التي تحتاج إلى تفصيل.

المشاركة كآلية وروح:

المشاركة في بنك جرامين تبدأ من المراحل الأولى للقاء بين البنك والفقراء، فمنذ البداية يكون التعامل مع البنك هو اختيار الفقير عن اقتناع بعد مناقشة جميع الشبهات التي تثار حول البنك داخل القرية، بعد ذلك يأتي تكوين المجموعة، وهو أيضاً اختيار أفراد المجموعة ذاتهم، ويأخذ هذا وقتاً طويلاً فيما بينهم، يقومون فيه بتصفية العناصر غير الصالحة للتعامل مع البنك، أو غير المقتنعة حتى يستقروا على اختيار خمسة يتقدّمون للبنك طالبين اعتمادهم، كذلك فإن اختيار المشروع الذي يقوم الفقير بعمله هو من اختصاصه وحده، بعد ذلك يكون اختيار رئيس وسكرتير المجموعة من سلطة أفراد المجموعة، وتكون الموافقة على القروض كمرحلة أولى، كذلك فإن اختيار رئيس وسكرتير المركز من سلطة أعضاء المركز، الذين يشاركون كمرحلة تالية في الموافقة على القرض للعضو الراغب في الحصول على قرض، كما يشارك هؤلاء في مناقشة المشكلات الخاصة بالسداد والانتظام وغيرها من المشكلات.

على أن أهم مظاهر المشاركة تتجلّى في شيئين: الأول برنامج ورش العمل، وعملية الانتخابات الداخلية التصعيدية، وصولاً إلى عضوية مجلس إدارة البنك.

أولاً - برنامج ورش العمل[52]:

ويقع العبء الأكبر في التخطيط وتنفيذ تلك الورش على عاتق مكاتب القطاعات والمناطق والفروع حسب نوع الورشة، لكن عبء التنسيق بين المستويات المختلفة يقع على عاتق مكتب القطاع، أما عبء تنمية برنامج ورش العمل فيقع على عاتق وحدة البرامج الخاصة بقسم التدريب في المكتب الرئيسي للبنك. وهناك الآن حوالى سبعة عشر نوعاً مختلفاً من الورش مركّزة على المقترضين، وتسعين بالمائة من هذه الورش تتمّ على مستوى الفرع، وخلال عام واحد يتمّ تنظيم 250 ورشة عمل في نطاق كل قطاع تتراوح مددها بين يوم وسبعة أيام، من بين هذه الورش المائتين وخمسين، تنظّم ثلاثة أرباعها للنساء والربع الباقي للرجال، وينظّم البنك على مستوى الأحد عشر قطاعاً 2750 ورشة كل عام، ويشتمل البرنامج على الورش الآتية:

(1) ورشة الأيام السبعة:

وهي لبّ برنامج التنمية في البنك، وتنفّذ على مستوى الفرع لأعضاء المراكز من النساء، ويحضر الورشة 35 من رؤساء المراكز أو المجموعات، ويشرف على تنظيمها مسؤول التنمية الاجتماعية بمكتب المنطقة أو القطاع، بحيث يتمّ تنظيم ورشة في الفرع كل عامين.

عندما يصل الأعضاء إلى مكان عقد الورشة يطلب منهم تكوين سبع مجموعات من خمسة أفراد، ويختارون لكل مجموعة رئيس وسكرتير، ثم يختار رؤساء المجموعات رئيساً للمركز الذي ينتخب لمدة يوم واحد، وبذلك يتولّى كل رؤساء المجموعات رئاسة المركز لمدة يوم واحد أثناء أيام الورشة السبعة، وفي بداية عمل الورشة يؤدّي الأعضاء التعهدات الستة عشر بصوت واحد جهوري؛ ويضمّ برنامج الورشة الحديث حول قواعد ونظم البنك، كما يضمّ زيارات لسبع مجموعات من مجموعات المنطقة، ومناقشات للمجموعات حول المشكلات المثارة في الورشة، وكذلك مناقشة تقارير رؤساء المراكز المختلفة حول مراكزهم، كما يضمّ البرنامج محاضرات حول الصحة والتغذية وتنظيم الأسرة، ويتاح للمشاركين في الورشة الفرصة للمناقشات الحرة، ويطلب منهم إن كان لدى أحد منهم استفسار أو رأي فليأت به.

(2) ورش المتابعة - لمدة يوم واحد:

وتعقد بعد ورشة الأيام السبعة بشهرين؛ حيث يعطي المشاركون تقارير عما وجدوا في مراكزهم وما أنجزوه فيما يختص بتنفيذ القرارات الستة عشر، كما يعطون تعهداتهم مرة أخرى

بالتنفيذ، ويزور اثنان من وحدة التنمية الاجتماعية المراكز ومنازل رؤسائها، وتُعطى الجوائز التشجيعية لأكثر ثلاثة منهم التزموا ومراكزهم بالقرارات الستة عشر.

(3) الزيارات المتبادلة:

وهي وسيلة أساسية للاندماج والحصول على المعلومات والانفتاح على رؤى جديدة حول ما يمكن للنساء أن يحققنه؛ إذ إن تلك الزيارات تحتوى على ثلاثة عناصر جيدة لشدّ العزم: التعلم من النظير، وتحفيز النظير، والتماسك مع النظير Peer learning, peer Motivation and solidarity وتتمّ الزيارات لمدة ثلاثة أيام؛ حيث تستضيف عضوات المركز المزور ضيفاتهن في بيوتهن، ويشارك هؤلاء في لقاء المركز المزور، ويشاهدن مشاريع عضواته المدرّة للدخل، كما يشاهدن أنشطة التنمية الاجتماعية لديهن، وعند العودة على كل عضوة في وفد الزيارة أن تعد تقريراً عن الزيارة لفرعها ومركزها، وبعد فترة تعكس الزيارة، فيصبح المركز الزائر المزور والعكس، ويكتب مدير الفرع تقريراً إلى مدير القطاع عن نتائج تلك الزيارات المتبادلة.

(4) ورشة المنطقة:

وتستمر هذه الورشة لمدة خمسة أيام ويحضرها 40 من رؤساء المراكز بواقع 3 - 4 من كل فرع، وتعقد الورشة في مكتب المنطقة، وفي هذه الورشة تتناول الفعاليات معلومات عامة عن البنك، ومشكلات تحسين الأنشطة المدرة للدخل مع التركيز على أهمية القرارات الستة عشر.

(5) ورش القطاع:

وتتمّ كل عام، وهي حدث كبير؛ إذ يحضرها مائة من رئيسات المجموعات، واحدة من كل فرع في القطاع يتمّ اختيارها للمشاركة في هذه الورشة طبقاً لنفس قواعد المشاركة في الورش القومية، ويناقش فيها موضوعات موازية لما يناقش في الورش القومية، ولكن مع التركيز على ما يخص القطاع منها، كما يتمّ تنظيم معرض مصاحب لبيع المنتجات اليدوية للمشاركات، وتُعطَى فيها الجوائز لأفضل إنتاج زراعي، وأحسن التزام بالقرارات الستة عشر، وأفضل مدرسة من مدارس المراكز، وتنتهي الورشة عادة بعدة قرارات تنفّذ على مستوى القطاع، ويشارك في هذه الورش الدكتور يونس أو من ينوب عنه من المكتب الرئيسي.

(6) الورش القومية:

وتعقد كل عامين، ويحضرها مائة من النساء، ممثلين للأحد عشر قطاعاً المكونين للبنك بالتساوي، ويسمح فقط بالمشاركة فيه لمن لم يسبق لها المشاركة في ورش القطاع أو الورش القومية

من قبل، ويحضره اثنان من إدارات التنمية الاجتماعية، وثلاثة موظفي بنك من كل قطاع، وتستمر الورش لمدة خمسة أيام لمناقشة برامج تشغيل وتنمية البنك على المستوى القومي، ويقتصر دور العاملين في البنك في تلك الورش على الاستماع لحديث المقترضات، وكانت أول ورشة قومية قد عقدت في أبريل 1982، وصدر عنها عشرة قرارات، والتي عدّلت وأضيف إليها ستة قرارات أخرى في الورشة التالية التي عقدت في يوليو 1984، وهي تلك القرارات الستة عشر التي يلتزم بها المقترضون من البنك حتى الآن.

- وإضافة لما سبق من ورش، هناك ورش للرجال وأخرى للأسر وثالثة للمدرسين في فصول المراكز، وورش للمقترضات وأطفالهن، وورش للقابلات لتعليم تلك المهنة للعضوات، وورش مختصة بحل المشكلات، وأخرى للتدريب على الحرف والمهارات المختلفة، وكما هو واضح فالتركيز في هذه الورش على النساء على اعتبار أنهن يمثلن غالبية المستفيدين من قروض البنك.

ثانياً - الانتخابات التصعيدية[53]:

وهي الآلية الرئيسية الثانية لبث روح المشاركة في عضوات البنك، وتهدف هذه العملية إلى انتخاب تسعة أعضاء من أصل 13 عضواً يمثلون مجلس إدارة البنك الذي يتكوّن إضافة لهن من 3 أعضاء يمثلون الحكومة، ويضاف إليهم رئيس مجلس الإدارة الدكتور يونس، وحيث تقسم قطاعات البنك الأحد عشر إلى تسع وحدات إدارية لاختيار عضوة ممثلة لكل وحدة، وتشمل عملية الانتخابات التصعيدية كل مركز؛ حيث يُدعَى رؤساء المراكز في كل فرع للقاء لمدة يوم واحد لانتخاب ممثل الفرع بطريقة ديمقراطية، ثم يلتقي ممثلو الفروع في مكتب المنطقة لانتخاب ممثل للمنطقة، ثم يتمّ انتخاب ممثل للقطاع في لقاء لمدة يوم واحد يحضره ممثلو المناطق المنتخبون، ويتمّ عقد مجلس إدارة البنك ست مرات كل عام، ويستمر المجلس في عمله مدة أربعة أعوام، وتشارك العضوات "الأميات" في مناقشات مجلس الإدارة بكل حرية وفعالية، ووجهة نظر البنك أن الأمية ليست عائقاً لأي إنسان عن التفكير المنطقي المبني على إبداء الأسباب لكل رأي يقوله.

وتمثّل هذه العملية الانتخابية بنية تحتية جيدة لكل أنواع المناقشات والقرارات، وتمثّل مدرسة لروح وآلية المشاركة التي يبثّها البنك لاشعورياً في نفوس الأعضاء لتخلق فيهم الإيجابية

والاعتياد على التفكير المنطقي وإبداء الأسباب والمناقشة واتخاذ القرارات؛ وهو سلوك حضاري كان حلماً للمفكرين أن يكتسبه هؤلاء الأميون الضعفاء من النساء الفقيرات.

الباب الثاني

ملامح النظام الاقتصادي للبنك

تقديم:

في هذا الباب الذي نحن بصدده لا أزعم أنني أقدّم تفاصيل النظام الاقتصادي للبنك؛ فلست برجل اقتصاد حتى أفعل ذلك، كما أن هذا الكتاب ليس كتاباً في الاقتصاد، بل إنه كتاب يهدف لتقديم تجربة اجتماعية بالأساس، وإن كانت تلك التجربة قد أخذت شكل "البنك" وهو شكل لمؤسسة اقتصادية، فكان لا بدّ لي أن أتحدّث عن "الملامح" التي أراها من الزاوية الاجتماعية ـ الاقتصادية، والتي أرى أنها تتمحور حول ثلاث نقاط هي كما يلي:

النقطة الأولى: أن ذلك البنك يقدّم قروضاً بلا ضمانات، فلماذا يفعل ذلك؟ وكيف يفعله؟ وهل هناك ضمان بديل، أم أنه لا توجد ضمانات على الإطلاق؟ وما هي أنواع القروض التي يقدّمها البنك؟

أما النقطة الثانية: فهي نظام المجموعة والمركز، ما هي فلسفته وما هي تفاصيله؟ ولماذا اتبع البنك هذا النظام واعتمد عليه كثيراً في آلياته الاقتصادية؟

أما النقطة الثالثة والأخيرة: في هذا الباب نتحدّث عن آليات الرقابة المالية والإدارية في البنك؛ إذ إن البنك بالرغم من أنه يقوم برسالة اجتماعية مائة بالمائة، فلم يكن ذلك مدعاة لأن يتساهل مالياً أو إدارياً؛ إذ إن الخيرية أو الاجتماعية في التوجه لا تتعارض مطلقاً مع الصرامة والانضباط في الأداء أو هكذا نتعلّم من تجربة البنك؛ فالبنك يتصرّف في هذه الجزئية من الأداء كأي بنك بل ربما أكثر من كثير من البنوك التجارية البحتة التي ربما نرى في أداء البعض منها "تغاضياً" أو قل "فساداً" مالياً؛ وهو الأمر الذي لم يشب أداء البنك حتى وقت كتابتي هذا فيما أعلم.

الفصل الأول

قروض بدون ضمانات

يعدّ هذا أهم ملامح النظام الاقتصادي لبنك جرامين؛ فالقروض - كما هو معروف - هي إحدى أهم المعاملات المصرفية على الإطلاق، وهي بالتالي من أهم دعائم أي نظام اقتصادي حديث؛ إذ إنها توفّر التمويل لجميع أنواع المشروعات الاقتصادية؛ وبالتالي فهي تجعل روح الحياة تدبّ في جسد أي نظام اقتصادي. ولما كانت هذه القروض لا تتيحها المؤسسات المالية إلا للأثرياء الذين يملكون الضمانات الكافية التي تطلبها تلك المؤسسات، وهو الأمر الذي يجعل الفقراء الذين لا يستطيعون تقديم الضمانات الكافية للمؤسسات المالية محرومين من هذه التسهيلات المالية، وبالتالي يظل محكوماً عليهم بالبقاء أسرى الفقر؛ فقد أسّس البنك دعائم نظامه الاقتصادي على تقديم القروض للفقراء وهو العمل الأساسي للبنك، دونما ضمانات اقتصادية من صنف تلك الضمانات التي تطلبها المؤسسات المالية، داحضين بذلك ما يزعمه البعض من أن الفقراء غير جديرين بالثقة وأنهم لم ولن يقوموا بسداد أقساط قروضهم.

إجراء الإقراض في بنك جرامين[54]:

في البداية يتقدّم عضو المجموعة برغبته في الحصول على قرض، محدداً هدفه من ذلك - شفيهاً - إلى أعضاء مجموعته الذين يناقشونه في طلبه ذلك، وفي قيمة ما يطلب من قرض، وبعد المناقشة والموافقة يقوم رئيس المجموعة بالتقدم - شفهياً - بطلب عضو مجموعته إلى أعضاء المركز، حيث يقوم رئيس المركز بتحرير نموذج طلب قرض باسم ذلك العضو، وتوقيعه ثم تقديمه لموظف البنك في اجتماع المركز الأسبوعي، حيث يقوم موظف البنك بتحرير نموذج لطلب القرض وتقديم النموذجين لمدير الفرع الذي يقوم بعدد من الزيارات للمجموعات والمراكز التي أتت منها

طلبات القروض للتأكد من ملاءمة المقادير المطلوبة للقروض للأغراض المرغوبة، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار التزام المجموعة بنظم البنك، ثم ينظر في طلبي القرض ويضع توصيته عليهما، ثم يرسل طلبات القروض المختلفة الموصى بها إلى مكتب المنطقة، وفي مكتب المنطقة يحق لمسؤول البرامج أن يقلّل قيم القروض أو أن يرفضها كلية، لكن ليس من حقه زيادتها وبناء على توصية مسؤول البرامج Programme Officer بالمكتب يعطي مدير المنطقة تفويضه النهائي بصرف القروض.

وعلى الرغم من أن هذه الإجراءات تبدو طويلة ومضيعة للوقت، فإن تلك الخطوات منذ التقدم بطلب القرض إلى تسليمه تستغرق فقط من ثلاثة إلى سبعة أيام، وعندما تصل الموافقة من مكتب المنطقة يقوم مدير الفرع بسحب قيمة مبالغ القروض من أقرب بنك تجاري والمودع فيه حساب الفرع، ويتمّ صرف القروض بعد الظهر في الأيام من السبت إلى الأربعاء، ويحضر مع كل عضو اثنان من الشهود رئيس المركز ورئيس المجموعة أو من ينوب عنه من المجموعة، ويوقعان مع العضو المقترض على أوراق ونماذج الاستلام، ويقوم العضو بسداد القرض على أقساط أسبوعية لمدة 52 أسبوعياً مضافاً إليها قيمة المصاريف الإدارية والتي تقدَّر في المتوسط بقيمة 15.10% من قيمة القرض، وتسلّم هذه الأقساط في الاجتماع الأسبوعي للمركز الذي يتمّ في الصباح الباكر.

وعلى العضو الالتزام باستثمار القرض في الغرض المطلوب من أجله خلال الأسبوع الأول من استلام القرض؛ وبعد سداد القرض يحق للعضو المنتظم في السداد والملتزم بحضور اجتماعات المركز وباستخدام القرض في الغرض المخصص له الحصول على قرض آخر.

أنواع القروض في البنك[55]:

1. القرض العام: وهو النوع الأساسي من القروض في البنك والذي يحصل عليه كل أعضاء البنك، والحد الأقصى لهذا القرض 10 آلاف تكا، ويستخدم القرض في جميع أغراض الاستثمار الفردي.

2. القرض الموسمي Seasonal Loan: والغرض من القرض هو دعم الزراعات الموسمية، وشروط استخدامه مرنة؛ إذ يحق للفرد اقتراض مبالغ بحد أقصى 3 آلاف تكا، على أن

يردها في فترة الحصاد أو خلال مدة لا تتجاوز 6 أشهر. وإبقاء على الالتزام Discipline يقوم المقترض بسداد نسبة 1% - 2% من قيمة القرض في أقساط أسبوعية بحسب قدرة المقترض.

كذلك هناك قروض موسمية جمعية Seasonal Collective Loans وهي متاحة بنفس الشروط، وتبلغ قيمة القرض 10 آلاف تكا كحد أقصى لمجموعة من 5 أفراد، وبقيمة 135 ألف تكا لمركز من 30 فرداً يرغبون في الزراعة معاً، ويسمح للمقترضين بتحديد فترة السداد حتى عام. وهذه القروض تفيد المقترضين؛ لأنها تمثّل حماية للقرض العام ووقاية من الوقوع في براثن المرابين. كما ثبت أنها تمثّل للفرع عاملاً للإسراع بعجلة دوران المال.

3. قرض الأسرة Family Loan: وتحصل عليه الأسرة ككل عن طريق المرأة، وهي المسؤولة قانونياً عن القرض، والتي تقوم بدفع الأقساط على مدار عام. الحد الأقصى للقرض 30 ألف تكا، لكنه يتراوح في الأغلب بين 10 و15 ألف تكا. ولكي تحصل المرأة لأسرتها على هذا القرض يجب أن يكون قد سبق لها الاقتراض والسداد 4 مرات مع الالتزام والتوصية من أعضاء مركزها، والذين يحدّدون في طلب القرض طريقة توزيع القرض داخل الأسرة، كأن يكون نصيب الزوج مثلاً 6 آلاف تكا لشراء ريكشا[56] Rickshaw و8 آلاف للزوجة لشراء بقرة حلوب Milk Cow، كما يمكن أن يشمل القرض الأولاد الكبار أيضاً. ويمكن أن يكون ذلك القرض العائلي معبراً مهماً للاستثمارات المشتركة، حيث تعدّ الأسرة كياناً اجتماعياً أكثر تماسكاً من مجموعة من الناس تجمعوا معاً بطريقة اختيارية، كما أن القرض يمثّل معادلاً للميزان النفسي داخل الأسرة حيث يشارك الزوج زوجته في زيادة دخل الأسرة.

4. قروض الإسكان (وقد سبق الحديث عنها).

5. قروض صناديق الادخار (سبق الحديث عنها أيضاً).

• فإن هناك أنواعاً أخرى من القروض مثل قرض التكنولوجيا Technology الذي يستخدم لشراء ماكينات ري أو لدق آبار مياه، وغيرها من الأغراض والتي تتمّ في إطار الاستثمارات المشتركة (وقد سبق لنا الحديث عنها).

الرؤية الإسلامية للقروض:

وعند هذا القدر من الحديث عن القروض في بنك جرامين وإجراءاتها وأنواعها نتوقف، لننتقل بالحديث إلى موضوع الرؤية الإسلامية للقروض، وهو أمر مهم طالما أننا نحاول أن نربط بين التجربة وبين تلك الرؤية منذ البداية، وطالما أن القرض هو المحور الأساسي لعمل البنك، والحقيقة أن مسألة الرؤية الإسلامية وتفصيل ذلك وخاصة فيما يختص بالفائدة والمصاريف الإدارية والضمان لا يمكن أن نتناولها هنا تفصيلاً؛ لأن هذا الموضوع يصلح لبحث طويل أو كتاب[57] لكنني سوف أوجز هنا بعض النقاط حول الموضوع:

1. إن حكم القرض المقدّم لتمويل الاحتياجات الاجتماعية للأفراد هو الندب تأسيساً على دلالات النصوص في الكتاب والسنَّة، وتبعاً للمصالح الشرعية التي يحقّقها، كما أن حكم القرض المقدم لتمويل الاحتياجات الاقتصادية للجماعات هو الإباحة بناءً على المصلحة العامة لها.

2. إن القرض في الشريعة يكون قرضاً حسناً خالياً من الفائدة لا فرق في ذلك بين القرض لتمويل الأغراض الاجتماعية أو القرض لتمويل الأغراض الاقتصادية، لكون ذلك يتعلّق بحكم شرعي قطعي، وهو تحريم الربا، لكن - في مقابل ذلك - "يحتاج البنك لإصدار القرض والإمداد به لعمليات التمويل الاجتماعية والاقتصادية، إلى بذل مجهودات من جانب القائمين على إصدار هذه القروض، ومن المسؤولين في البنك.

كما أن عملية الإصدار وخدمة القرض تتطلّب نفقات ومصروفات تتمثّل في تسجيل القرض وإدارته، وفي سبيل ذلك ينفق المال اللازم لإتمام عملية القرض وأدائها بحسب الاتفاق المبرم بينه وبين المقترض، ولا شك أن البنك يتعهّد بهذه المهمة، بتمويل المقترض بالقرض لصالح المقترض لمنفعته؛ إذ لولا حاجة المقترض، وطلبه في الحصول على القرض ما كان المقرض غارماً لهذه المصروفات التي يستلزمها أداء التزامه وفقاً لعقد القرض.

وإذا كان واجب البنك أن يتعهد التزامه في الوفاء بالقرض فإن حقه في المقابل أن يتقاضى النفقات الإدارية والمصروفات الفعلية التي تكبّدها تأسيساً على قاعدة الغرم بالغنم، والخراج بالضمان، فإن من كان العمل والإنفاق لأجله عليه أن يتحمّل هذه النفقة ويدفع مقابل هذا العمل، فهذا مقتضى قاعدة التعادل في أداء الالتزامات، حيث يتعيّن أن يتحمّل كل طرف من أطراف الالتزام ما يعادل التزام الطرف الآخر من غير إثراء لطرف على حساب الآخر أو افتئات على حقه في بخس مجهوده وتضييع المال الذي أنفقه بسببه وتحقيقاً لرغبته".

وأودّ أن أضيف هنا عدداً من الملاحظات المتعلقة بهذه النقطة:

أولاً: أن الإقراض عن طريق الفرد يختلف عن الإقراض عندما تقوم به مؤسسة.

ثانياً: أن المؤسسة التي يقوم نشاطها أساساً على الإقراض مثل بعض المنظمات غير الحكومية التي حاولت أن تحاكي نموذج بنك جرامين، يختلف عن المؤسسات التي تجمع إلى نشاط الإقراض أنشطة مالية واقتصادية أخرى، مثل البنوك من حيث إن الأولى ترتفع فيها المصروفات لإدارية التي ينبغي أن تحمل على القروض مثل مصروفات تفرغ الموظفين ومصروفات شراء مقرات للعمل وتأثيثها... إلخ، بينما الثانية توزّع فيها هذه المصروفات على سائر الأنشطة وليس على نشاط واحد وهو نشاط الإقراض.

ثالثاً: أن الوضع يختلف أيضاً عندما يكون المقترضون هم أصحاب أسهم البنك وملاكه، كما هو الحال في بنك جرامين؛ إذ إن 94% من أسهم البنك - كما قلنا - هي ملك للفقراء من المقترضين.

لكن يبقى هنا سؤال يتعلّق بهذه النقطة أيضاً هو: هل تكون المصاريف الإدارية نسبة Percentage من قيمة القرض، أم تكون مبلغاً ثابتاً Fixed Figure؟ ونوضّح السؤال فنقول إنه في الحالة الأولى تكون المصاريف الإدارية لقرض قيمته مائة تكا أو جنيه مثلاً لنقل 10 جنيهات أو 10 تكا إذا كانت النسبة 10% بينما تكون المصاريف في حالة قرض قيمته 1000 تكا هي 100 تكا، علماً بأن الإداريات هي هي، أما في الحالة الثانية فتكون المصروفات الإدارية لمن يحصل على قرض قيمته مائة تكا مماثلة لمن يحصل على قرض ألف تكا على ما يبدو في ذلك من مفارقة.

وقد اتخذ بنك جرامين الطريق الأول، بينما اتخذ مشروع (اختيار) IKHTLAR - وهو مشروع ماليزي يطبق نموذج بنك جرامين في مكافحة الفقر الطريق الآخر: ولنقرأ ما جاء في الكتاب المعدّ عن ذلك المشروع[58]، مما سطّره مؤلفاه حول هذه النقطة:

"لأن مشروع (اختيار) لم يكن يدفع فائدة على رأسماله الذي أتى على هيئة منح من المؤسسة الإسلامية الماليزية للتنمية الاقتصادية - واختصارها YPEIM - فقد شعرنا أنه من غير المعقول أن نحصل على فوائد نظير ما نمنحه من قروض، ومع ذلك فقد كان من الضروري أن نستعيد تكاليف تشغيل برنامج قروض (اختيار) وفي البداية جمعنا 5% كمصاريف إدارية على كل

قرض يسلّم لكن المؤسسة الإسلامية الماليزية YPEIM ذكرتنا أنه لا مبرّر لذلك، على اعتبار أن التكلفة الإدارية واحدة لقرض قيمته مائة دولار أو ألف دولار.

وبناء على قاعدة النفقة المرباة Cost-Plus فقد طلبت منا المؤسسة أن نفرض رسوماً إدارية ثابتة مساوية للقيمة السنوية التقديرية لنفقات تشغيل البرنامج (شاملة تقدير انخفاض قيمة الأصول الثابتة والزيادات المتوقعة في أجور العاملين) مقسومة على إجمالي العدد المستهدف من القروض.. لقد كانت المؤسسة معنية بضرورة خلو نظام القروض في (اختيار) من الفائدة أو "الربا"؛ وذلك حتى يلقى قبولاً للفقراء من المسلمين الذين يمثّلون الأغلبية من بين القرويين الفقراء في بنينسولا وهي نطاق عمل مؤسسة (اختيار).

ونعود من هذه التعليقات فنقول: "إن تنظيم الإطار الحاكم للقرض كأداة للتمويل من خلال التعامل المصرفي أو المؤسسي يتمّ بالالتزام بمبادئ الشريعة وقواعدها العامة وإجراء نوع من المرونة التي تقتضيها اعتبارات الواقع وإن لم يتقيّد ذلك حرفياً بتفصيلات المسائل الفقهية"[59].

الفصل الثاني
المجموعة والمركز

السؤال الذي بقي أن نجيب عليه حول القروض التي يقدّمها البنك هو: هل يقدِّم البنك حقاً قروضه بدون ضمانات؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول إنه إذا كان المقصود بالضمانات هو تلك الضمانات المادية التي تحصل عليها سائر المؤسسات المالية فقد أجبنا على ذلك بالإيجاب في الفصل السابق.

أما إذا كان السؤال على إطلاقه فإن الإجابة تأتي بالنفي؛ فالبنك لا يقدِّم قروضه بدون ضمانات على الإطلاق؛ فهو يتكئ على نوع آخر من الضمان يتوافر في مجتمعات الفقراء أكثر مما يتوافر في مجتمعات الأغنياء، وفي المجتمعات الريفية أكثر مما يتوافر في المجتمعات الحضرية، وهو الضمان القائم على شبكة العلاقات الاجتماعية مثل علاقات الجيرة والصداقة والقرابة، ورصيد الثقة وروح التضامن والتعاضد الموجودة داخل هذه الشبكة، وهو ما أصبح يطلق عليه حديثاً "رأس المال الاجتماعي"، والنموذج الذي يتبنّاه البنك في ذلك اصطلح على تسميته حدياً - أيضاً - "نموذج إكساب القوة"، كما جاء في أحد البحوث الحديثة نسبياً حول مشكلة الفقر[60]؛ إذ "تعرف حالة الفقر بأنها أحد أشكال التجريد من القوة، وفي المقابل وجد الحل في الجهود الجماعية للتزوّد بالقوة ذاتياً.. ويعتمد النموذج الأساسي للتزود بالقوة استراتيجياً على التنظيم الذاتي للفقراء من أجل البقاء، ويكون هدفه هو إتاحة فرص أكبر للوصول للموارد الأساسية للارتزاق، وبالرغم من أن التنظيم الذاتي يعدّ أمراً أساسيا لإنجاز هذا الهدف فإن المساعدة الخارجية وبخاصة مساعدة الدولة أمر مطلوب لتحقيق نتائج مشجّعة تتناسب مع حجم المشكلة"[61].

ويقوم النموذج باستخدام واضح لما يسمى الاقتصاد الأخلاقي للعلاقات الاجتماعية القائمة على الثقة والإحساس بالالتزامات الاجتماعية نحو الآخرين على أساس التبادل.. وتعدّ الحاجة للعلاقات الاجتماعية لنظام الاقتصاد الأخلاقي حاجة حيوية لارتباطها المباشر بالبقاء على قيد الحياة.. وتعتبر كل من نوعية وشدة العلاقات الاجتماعية للأسرة من العناصر المهمة في كسب العيش على مدى الزمن؛ فالأسر التي فيها صراعات داخلية أو التي انفصلت عن الأسرة الكبيرة والأصدقاء أو التي يقاطعها الجيران أو التي تفشل في الاشتراك في منظمات المجتمع المحلي تكون كلها مفتقرة إلى الاستعداد لممارسة السلطة التي تخوّلها لنفسها"[62].

وقد وضع البحث 8 قواعد للسلطة الاجتماعية وضع منها:

- الشبكات الاجتماعية (الأسرة الكبيرة والأصدقاء والجيران).
- التجمعات المدنية.. "وتعدّ كثافة مثل هذه التنظيمات كمقياس للمجتمع المدني، فكلما زادت كان المجتمع قوياً في كفاحه الجماعي من أجل كسب العيش"[63].

إذن فنموذج إكساب القوة لا بدّ له من التنظيم الذاتي للفقراء، وشبكة قوية من العلاقات الاجتماعية ولا بدّ من بلورة هذا وذاك في تنظيمات قوية للفقراء ضمن تنظيمات المجتمع المدني.

وهذا كله هو ما يفعله البنك حينما يقيم بناءه على أسس من تنظيم اجتماعي ذاتي قائم على الثقة والتساند والضغط المتبادل يمثّل تجمعاً قوياً للفقراء معدومي القوة وذلك يتمثّل في المجموعة والمركز؛ فما هي المجموعة وما هي المركز؟ وكيف يتكوّن ويسير كل منهما؟ وما وظيفتهما؟ ومتى يتمّ إحلال وتبديل داخلها، بل متى يتمّ حلهما نهائياً؟.. هذا ما سوف تجيب عليه السطور والصفحات التالية:

أولاً - المجموعة:

المجموعة هي أصغر وحدة بنائية في تركيب وحدات بنك جرامين، وهي تجمع لخمسة أفراد متقاربي المستوى والفكر من الذين تنطبق عليهم شروط القروض في البنك يختارون بعضهم البعض على أساس من الثقة والضمان المتبادل؛ فكل منهم يثق في الآخر ويضمنه، ولا يتدخّل أحد من موظفي البنك بتاتاً في هذه العملية التي تتمّ بكامل حرية وإرادة أعضائها، وعلى مسؤوليتهم،

ونودّ قبل أن نخوض في إجراءات تكوين المجموعة ووظيفتها ووظيفة رئيس المجموعة وسكرتيرها، أن نرجع للوراء قليلاً لنشرح كيف يؤسّس فرع جديد للبنك في مكان ما[64].

فعندما يهمّ البنك بفتح فرع جديد، يوفد أحد مديري الفروع للمكان لإعداد تقرير اجتماعي واقتصادي حول الموقع والمجتمع وقد تأخذ هذه العملية من شهرين إلى ثلاثة، وبعد اعتماد التقرير تجري الترتيبات لعقد لقاء شعبي عام لشرح قواعد وإجراءات البنك ومن خلال حضور اللقاء تتفهّم النخب المحلية طبيعة توجه البنك الصارم لمصلحة الفقراء. وعقب عقد هذا اللقاء العام تثير فكرة ذلك البنك الذي يعطي قروضاً بدون ضمانات جدلاً في القرى المحيطة، وردود أفعال يمتزج فيها الشك وعدم التصديق بالأمل المشوب بالخوف، كما تثير النخبة المحلية ـ غالباً ـ بوادر المقاومة لفكرة البنك. كما يجد الفقراء والفقيرات اللذين قد داعب الفكرة خيالهم وتفتح شهيتهم، نقداً ومقاومة من الأقارب والجيران، كما تثير بعض التيارات الدينية التقليدية الغبار حول انضمام النساء إلى مجموعات واقتراضهن من البنك، لكن كل تلك المثبطات لا تثني عزيمة البعض ممن وجدوا في البنك ضالتهم للخروج من مأزق الفقر.

بعد ذلك يتجمّع خمسة من النساء أو الرجال في مجموعة بناء على مبدأ الثقة والضمان ويأتون للبنك وعليهم قبل اعتماد المجموعة أن يجتازوا برنامجاً تدريبياً يستغرق 7 أيام كحدّ أدنى ويشتمل البرنامج على شرح وافٍ لقواعد ونظم البنك مثل: الغرض من كافة إجراءات البنك ومسؤولية رئيس المجموعة والمركز، والدافع لإقامة الأنواع المختلفة من صناديق الادخار، كما يتضمن شرحاً لبرنامج التنمية الاجتماعية، كما يتضمّن تعليماً لكيفية التوقيع، وفي أثناء التدريب يقوم أعضاء المجموعة بانتخاب رئيس للمجموعة وسكرتير لها من بينهم، وعلى هذين (الرئيس والسكرتير) أن يعرفا مسؤولياتهما وواجباتهما ويقوم بها وتشتمل هذه الواجبات على ما يلي:

- الالتزام بحضور الاجتماعات الأسبوعية للمركز مع باقي أعضاء المجموعة.
- الحفاظ على الانضباط والالتزام والتأكد من جلوس أعضاء المجموعة في الصف المخصص لهم في اجتماع المركز.
- جمع الأقساط الخاصة بأعضاء المجموعة والدفاتر الخاصة بها وتسليمها لرئيس المركز، ثم إعادة توزيع الدفاتر بعد التسجيل فيها.

- التقدم بطلبات القروض الخاصة بأعضاء المجموعة.
- التأكد من استخدام أعضاء المجموعة للقروض في الأغراض المخصصة؛ وذلك مرة أسبوعياً على الأقل.
- التأكد من استخدام الأعضاء للقروض الجديدة في أغراضها، وذلك في خلال أسبوع كحدّ أقصى، والتوقيع بعد ذلك على النموذج المخصص لهذا الغرض وتسليمه لرئيس المركز.
- جمع الأقساط والاحتفاظ بحساب صندوق ادخار المجموعة.
- التأكد من التزام الأعضاء بالقرارات الستة عشر.
- شراء سهم البنك في الوقت المحدّد لذلك.
- الاحتفاظ بكل حسابات ودفاتر صندوق ادخار المجموعة[65].

وظيفة المجموعة:

وكما قلنا فإن المجموعة والمركز هما ركائز الضمان في بناء بنك جرامين؛ لذا فإنهما في الحقيقة - إذا أحسن تكوينهما وحظيا بالرعاية والمتابعة الجيدة - يحافظان على كيان البنك واستمرارية رسالته قبل أي شيء، وذلك من خلال ما ينشأ بين أعضائهما من ضغط ودعم الزملاء Peer Pressure & support مما يحفظ تماسكهما ومن ثم تماسك الكيان ككل.

معايير تكوين المجموعة:

يراعي البنك عدداً من المعايير عند تكوين المجموعات حتى يحقّق أقصى درجات التماسك والتساند التي يسعى للاعتماد عليها كضمان اجتماعي بديل عن الضمان المادي، وهذه المعايير هي:

- التقارب الفكري والعمري والاقتصادي لأفراد المجموعة.
- التجاور المكاني بما يحقّق انتظام حضور الاجتماعات، كما أنه بذلك المعيار يضمن وجود نوع من الصلة الاجتماعية الطبيعية (الجيرة).
- التواجد في نطاق عمل الفرع الذي يرغبون في الاقتراض منه والانتساب إليه كأعضاء ومساهمين.

- يسمح فقط لعضو واحد من الأسرة بالانضمام إلى نفس المجموعة، وإذا رغب عدد أكبر من الأسرة في الانضمام لعضوية البنك فعليهم الالتحاق بمجموعات مختلفة في المركز أو في مركز آخر، وكذلك لا يسمح للأقارب بالانضمام لنفس المجموعة، وهذا المعيار أو الشرط إنما وضع لمنع تكوين مراكز قوى داخل المجموعات تؤثّر على التزامها، وكذلك فإنه في حالة عدم الالتزام قد يؤدّي الضغط إلى نشوب نزاعات تؤثّر على السلام الاجتماعي داخل الأسرة.

- العضوية في المجموعات والمراكز تعتمد على النوع الاجتماعي Gender، وذلك طبقاً للتقاليد الإسلامية السائدة في بنغلاديش.

- عندما تتكوّن المجموعة تظل تحت الملاحظة اللصيقة لمدة شهر أو اثنين عن طريق موظفي البنك والموظفين الآخرين لمعرفة مدى التزام المجموعة بنظام البنك، وإذا تأكد ذلك يحق عندئذ لعضوين من المجموعة استلام قروض ليتمّ بعد ذلك متابعتهم مدة شهر أو اثنين للتأكد من التزامهم بسداد أقساط القروض بانتظام وعندئذ يحق لاثنين آخرين استلام قرضين آخرين ولا يحق للعضو الخامس في المجموعة استلام قرضه إلا بعد مرور فترة مماثلة لتحقيق نفس الغرض وعادة ما يكون رئيس المجموعة وسكرتيرها هما آخر من يستلم قروضاً في المجموعة.

كيف نشأت وتطوّرت فكرة المجموعة؟

من خلال التجربة والخطأ استطاع البنك الاستقرار على حجم المجموعة (5 أفراد) في البداية كانت القروض تعطى لأفراد، لكن سرعان ما تبيّن للبنك صعوبة التحكم في هذه العملية عن طريق موظفي البنك ومن هنا نشأت فكرة تحكم النظير أو الزميل Peer Control، ومن ثم أدخلت فكرة المجموعات التي كانت تتكوّن من 10 أعضاء أو أكثر. لكن ثبت بالتجربة أن هذا الحجم يجعل من المجموعات فكرة غير فعّالة، فلا يظهر في تلك المجموعات ذات الحجم الكبير الالتزام الشخصي كما تصبح اجتماعات المجموعة غير ذات جدوى فالاتفاقات كانت تأخذ وقتاً طويلاً كي تتمّ (حيث إن القرارات في المجموعات طبقاً لقاعدة الإجماع بما يحقّق استمرار تماسك المجموعة)، كذلك كانت هناك صعوبة تواجه رئيس المجموعة في متابعة أداء أفرادها نظراً لكبر الحجم. ومن ثم تمّ تعديل حجم المجموعة ليصبح 5 أفراد بما يجعلها أكثر عملية وملاءمة؛ فالأعضاء الخمسة يشبهون الأصابع الخمسة لليد، كما أنه عدد ملائم يحقّق سهولة وفعالية الاتصالات داخل البنك، كذلك كان الأساس في بداية تكوين المجموعات هو النشاط الواحد المشترك لأعضائها تحقيقاً للمزيد

من التماسك في المجموعة، لكن وجد أن تلك المجموعات لا تعمل بالكفاءة المطلوبة؛ لأن الأعضاء يأتون من أماكن مختلفة ـ تحقيقاً لوحدة النشاط ـ بما يعيق انتظام الاجتماعات، وحيث إن التقارب الاجتماعي والمكاني الذي يتأتّى من كون الأعضاء من نفس القرية كان مقدمة منطقية لمجموعات متماسكة ذات أداء جيد[66].

ضمانات نجاح البنك

في مؤسسات الإقراض التقليدية تتحمّل المؤسسة مسؤولية استرداد القروض، بينما في بنك جرامين تقع هذه المسؤولية على عاتق المجموعة وربما تمتد إلى المركز، فإذا تصرّف عضو في المجموعة على نحو يسيء إلى النظام المرعي في البنك بأن تغيب مثلاً عن حضور الاجتماعات بانتظام فإن باقي الأعضاء ربما يتّخذون قراراً إجماعياً بفرض غرامة عليه. وبنفس الطريقة ربما يقرّرون طرد عضو من المجموعة بسبب خرقه ـ المزمن ـ للنظام، وفي هذه الحالة فإن العضو المطرود يلتزم إجبارياً بدفع كل ما عليه من قروض دفعة واحدة قبل تركه للمجموعة.

ويحقّ للعضو في أي وقت طالما قام بسداد كل ما عليه من قروض أن يترك المجموعة بإرادته، ولكن إذا تركها العضو دون كل ما عليه من قروض، فإن مسؤولية السداد تقع بالتالي على بقية أعضاء المجموعة المتبقين ـ وهو ما يمثّل حافزاً لهم على حسن الاختيار من البداية ـ حيث يمكن لأي شخص الالتحاق بالمجموعة طالما حصل على موافقة بالإجماع من باقي أعضائها وطالما تحقّقت في الشخص المعايير الموضوعة من قبل البنك.

متى يخرج أحد الأعضاء من المجموعة؟

يحرص البنك على استمرار إفادة واستفادة الأعضاء بخدمة البنك، لكن ذلك لا يمنعه من إخراج أحد أعضاء المجموعة إذا سلك أحد السلوكيات التالية:

- التغيب عن حضور الاجتماعات 5 مرات متفرقة بدون عذر.
- الامتناع عن سداد أقساط ادخار المجموعة مدة 6 مرات متتالية.
- استخدام القرض في غير الغرض المخصص له.
- عدم الالتزام بنظم وقواعد البنك الأخرى.

- الوفاة (بالطب).

أسباب حل المجموعة وإجراءاتها؟

يتمّ اتخاذ القرار الصعب بحل المجموعة نتيجة للأسباب التالية:

- غياب جميع أعضاء المجموعة 5 مرات متتالية.
- الامتناع عن سداد أقساط صندوق ادخار المجموعة 10 مرات متتالية.
- عدم الالتزام بنظم وقواعد البنك.
- وفاة جميع الأعضاء.
- ترك جميع الأعضاء بكامل إرادتهم ورغبتهم.

ويتمّ حل المجموعة بعد اتخاذ عدة إجراءات تبدأ أولا بمناقشة الموضوع في اجتماع المركز لشرح مبرراته، وإذا نتج عن هذا الشرح موافقة 75% من الأعضاء على الأقل يكتب ذلك في محضر يوقّع عليه الأعضاء الموافقون على القرار وكذلك موظف البنك، ويقدّم هذا المحضر إلى مدير فرع البنك التابع له المركز الذي عليه أن يسترد ما تبقّى من القروض المسلمة لأعضاء المجموعة بكافة أنواعها، بعد ذلك يتمّ إرسال المحضر والموقف المالي للمجموعة خاصة فيما يتعلق بصندوق ادخار المجموعة إلى مدير المنطقة والذي يحق له إصدار قرار الحل بناء على موافقة أعضاء المركز وموظف البنك المسؤول عنه ومدير الفرع التابع له المركز.

من كل ما سبق يتّضح لنا كيف أن البنك وضع من المعايير والإجراءات التي تكفل تحقيق التساند والضغط داخل إطار المجموعة بما يحقّق تماسكها والتزامها ويجعلها لبنة قوية في بناء شاهق قوامه أكثر من مليوني عضو.

ثانياً - المركز:

يتألّف المركز كما سبق أن قلنا من عدد 6 - 8 مجموعات، وبعد تكوين المركز من أهم الخطوات في عمل البنك بعد تكوين المجموعة، حيث إن المركز هو الحلقة الأولى من حلقات عمل البنك وبدون المركز لا يعمل البنك مع المجموعة؛ فالمركز هو قلب البنك النابض بالحياة وعليه يبني عمله التنموي في المجالين الاقتصادي والاجتماعي.

فاجتماعات المركز المنتظمة تتضمّن سداد الأقساط وتقديم طلبات القروض والموافقة عليها، من قبل أعضاء المجموعة والمركز وموظف البنك وكذلك الأنشطة الاجتماعية بالبنك؛ "ففي الصباح الباكر تلتقي المجموعات الست أو الثماني في مقر المركز ويرتصّون في أماكنهم قبل وصول موظف البنك. وخلال الاجتماع تناقش القضايا ذات الاهتمام المشترك كما تجد المشكلات المطروحة مكانها في النقاش، وتتّخذ القرارات التي تخصّ المركز في ذلك الاجتماع بمبدأ الإجماع.

وخلال الاجتماع يجلس الأعضاء بطريقة تيسِّر إتمامه بصورة فعّالة فترتص المجموعات في صفوف من 5 أفراد، كل صف يمثّل مجموعة من المجموعات المكوّنة للمركز ويجلس كل رئيس مجموعة في أقصى اليمين يليه سكرتير المجموعة ثم باقي الأعضاء، وعادة ما تحتلّ المجموعة التي بها رئيس المركز الصف الأول.

وخلال الاجتماع يقوم رؤساء المجموعات بإتمام إجراءات البنك نيابةً عن أعضاء مجموعاتهم، ومن بين رؤساء المجموعات يختار رئيس المركز الذي يبقى في منصبه لمدة عام واحد. وعليه فإن انتخاب الرئيس يتمّ سنوياً ويشرف موظفو البنك على تلك الانتخابات للتأكد من سلامة الإجراءات.

ومن أهم السمات المميزة لاجتماعات المراكز أن إجراءات البنك تتمّ أمام أعين جميع الأعضاء؛ فليس هناك تعاملات خاصة، وليست هناك أيضاً معاملات مشبوهة؛ فكل عضو يعرف ما يدور في الاجتماع، ويعتبر إتمام جميع التعاملات على الملأ وحل المشكلات من خلال المناقشة الجماعية، إضافة إلى إتاحة الفرصة لتولي مسؤولية المركز بصورة دورية إجبارية كل عام كتخفيف لإحساس الفقراء بالضعف، كما أن الشفافية التي تتمّ بها الإجراءات تمنع الأفراد من الانحراف؛ إذ إن الخوف من العامة يمثّل مثبطاً قوياً للأفعال غير الملائمة. لذا فإن هذا الاجتماع بما يتمّ فيه يدعم علاقة من المحاسبية Accountability الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في نطاق المجموعات. فالأعضاء عضواً عضواً يدركون أنهم يستمتعون بمزايا العضوية فقط إذا التزموا بقواعد البنك؛ وهو ما يدفع الشخص بمحض إرادته إلى مزيج من الالتزام الشخصي والالتزام المجتمعي؛ لذا فإن هذه الاجتماعات تؤكد على الالتزام من أجل الصالح العام. وفي إطار النظم والقواعد التي ارتضاها الأعضاء تتمتّع المراكز بنوع من الحكم الذاتي في اتخاذ قراراتها[67].

مسؤوليات رئيس المركز:

- التأكد من نظافة مقر اجتماع المركز وتوفّر إمكانية الاجتماع فيه قبل موعد الاجتماعات الأسبوعية.
- التأكد (مع رؤساء المجموعات) من جلوس أعضاء كل مجموعة في الصف المخصص لهم.
- افتتاح وإنهاء الاجتماعات، ومحاسبة المتأخرين عن الحضور في الموعد المحدّد للاجتماع.
- جمع الأقساط، ودفاترها من رؤساء المجموعات وتسليمها لموظف البنك، ثم إعادتها لرؤساء المجموعات بعد انتهاء إجراءات التسجيل فيها.
- تسليم دفتر الحضور لموظف البنك بعد التأكد من توقيع جميع أعضاء المركز في الأماكن المخصصة لتوقيعهم في الدفتر.
- التقدم بطلبات قروض الأعضاء بعد التشاور مع رؤساء المجموعات.
- التأكد من استخدام الأعضاء للقروض في أغراضها المخصصة بالتعاون مع رؤساء المجموعات، وبالنسبة للقروض الجديدة يتمّ ذلك في غضون أسبوع على الأكثر مع التوقيع في النماذج المتخصصة لذلك.
- المسؤولية عن صناديق ادخار الطوارئ، الصندوق الخاص... إلخ مع الاحتفاظ بالدفاتر الخاصة بها.
- الاحتفاظ بكل حسابات المركز.
- الاهتمام بمدرسة المركز، والأنشطة الخاصة بالأطفال.
- التأكد من التزام الأعضاء بالقرارات الستة عشر.
- الاهتمام بتشجيع وتحسين الأنشطة الاقتصادية المشتركة للمركز.
- الحفاظ على علاقات طيبة مع موظفي البنك.

- تسليم مسؤوليات المركز - بعد عام - إلى الرئيس الجديد المنتخب للمركز.
- حل المشكلات الخاصة بالمركز بالتعاون مع أعضائه.
- الإشراف على استخراج مساهمة من صندوق الطوارئ في حالة وفاة عضو من المركز، وذلك بموافقة أعضاء المركز[68].

إجراءات تدعم التزام المركز:

نظراً لأن المركز له دور مهم في بناء بنك جرامين؛ فإن هناك تركيزاً قوياً من موظفي البنك على بقاء هذه الحلقة قوية ومتماسكة.

فالمركز الضعيف الذي يتغيّب أعضاؤه عن الحضور 5 مرات متتالية أو الذي يمتنع أعضاؤه عن سداد ما عليهم لصندوق ادخار لمجموعة 10 مرات متتالية أو الذي يتركه أعضاؤه بكامل إرادتهم أو الذي يخلّ أعضاؤه بسائر النظم والقواعد الأخرى؛ فإنه يتعرّض للحل، ويصدر قرار الحل على مستوى مديري القطاعات بعد تقرير يكتبه مدير الفرع ويرفعه لمدير المنطقة الذي يرفعه بدوره لمدير القطاع ليتّخذ قرار الحل، ولكن على أن يستوفي المتبقي من سائر القروض من سائر الأعضاء أولاً، ويرفق مع تقرير مدير الفرع تقريراً آخر عن الوضع المالي بعد هذا الاستيفاء المالي.

كل ذلك يضاف إلى عناصر القوة في المركز؛ وهو ما يدعم دوره في بناء البنك.

الفصل الثالث
الرقابة المالية

لا يتنافى أبداً.. كما قلنا، كون المؤسسة أو المشروع يؤدّي رسالة اجتماعية أو خيرية مع وجود آليات للانضباط المالي والإداري، بل إن هذا أدعى في تلك النوعية من المشاريع حتى يتحقّق الانضباط وتتحقّق الشفافية؛ فليست الخيرية أو الاجتماعية مدعاة للتسبّب أو مدعاة لوجود أسرار أو استهتار في المعاملات المالية تفتح الباب واسعاً للقيل والقال، وحينئذ يجب ألا يلوم القائمون على المؤسسة إلا أنفسهم إذا حدث ذلك، فمهما حسنت النيات فإن ذلك لا يغني عن حسن الإجراءات والسلوكيات، فإن اختلط حسن النيات بعدم سلامة واستقامة الإجراءات فإن ذلك لا يعدّ إلا نوعاً من الدروشة التي لا مكان لها ولا سبيل في التعامل مع المال العام والتعرض للعمل العام؛ فإن شكوك الناس العاديين البسطاء يجب ألا ينظر إليها عندئذ على أنها شرّ بل هي خير تحمي أصحاب النفوس الضعيفة من أنفسهم، هذا هو الدرس الذي نتعلّمه من تجربة البنك التي تجاوزت هذه المرحلة "الدروشية" إذا جاز التعبير.

ولكي نفهم آليات عملية المتابعة والرقابة المالية والإدارية فإننا سوف نغوص في أعماق الهيكل الإداري ووحداته ووظيفة كل مستوى أو كل وحدة إدارية في الكيان، ومن خلال هذا الغوص نفهم كيف تدور "ماكينات" البنك، وما هي المدخلات المعلوماتية والمهارية والوظيفية التي تدخل إلى تلك الماكينات لكي تخرج لنا في النهاية مخرج الانضباط المالي والإداري وبالتالي النجاح المستمر للمؤسسة في أداء رسالتها.

مستويات الهيكل الإداري في البنك

قاعدة الهرم الإداري في البنك تتمثّل في الموظفين الميدانيين والموجودين في فروع البنك المنتشرة في معظم محافظات بنغلاديش ويتكوّن طاقم العمل في أي فرع من تلك الفروع من 9 موظفين: مدير فرع ومساعد له ثم 6 موظفين ميدانيين وحارس (يقوم أيضاً بأعمال النظافة والمراسلات والتشهيلات). ويشرف فرع البنك كحد أقصى على 60 مركزاً (أي 360 - 480 مجموعة) في نطاق عمل يصل إلى 8 - 12 كم في جميع الاتجاهات أي 64 - 124 كم2 (وذلك بعد استعمال الموظفين للدرجات، وقد كان ذلك النطاق من قبل لا يتعدّى 30 ميلاً مربعاً؛ نظراً لتنقل الموظفين بين المراكز سيراً على الأقدام).

والفرع وحدة التشغيل الأساسية في البنك، وهو الوحدة المسؤولة عن الربح في البنك. والربحية في الفرع واجب أساسي من واجبات مدير الفرع. ويحصل الموظفون في الفرع على 10% من هذه الأرباح كحوافز. وقد كانت هذه الربحية تتحقّق من قبل بعد 4 سنوات من عمل الفرع، وهو الوقت الكافي لتكوين مجموعات قوية وإعداد أفرادها كمقترضين، غير أن هذه الفترة تقلّصت الآن.

ويشرف على كل 10 فروع مكتب منطقة يقع غالباً في مدينة صغيرة (أو ما يعرف عندنا بالمركز)، ويخدم مكتب المنطقة مساحة تصل إلى 400 ميل مربع. ويستخدم مدير المنطقة ومسؤول البرامج في مكتب المنطقة موتوسيكلات للتنقل بين الفروع المختلفة. أما مكاتب القطاعات والتي يخدم كل منها محافظة من محافظات بنغلاديش فيقع في عاصمة المحافظة، ويوجد الآن عدد 11 مكتب قطاع في البنك، ويشرف مكتب القطاع على متوسط 9 مكاتب مناطق.

ويتكوّن كل مكتب منطقة من 6 موظفين: مدير منطقة ومشرف برامج ومساعد لهما ثم موظف آلة كاتبة وسائق وحارس. أما مكتب القطاع فيتكوّن من 35 موظفاً: مدير قطاع ومدير مكتب أساسي يشرف على طاقم مكوَّن من 9 كبار موظفين و3 موظفين و7 مساعدين و7 موظفي بنك و2 آلة كاتبة وسائقيْنِ و3 حراس (يقومون بالوظائف التي يقوم بها الموظف المناظر على مستوى الفرع والمنطقة).

ثم يأتي بعد ذلك المكتب الرئيسي للبنك والذي يقع في دكا عاصمة بنغلاديش[69].

مسؤوليات المستويات الإدارية المختلفة:

مدير فرع البنك هو المسؤول عن إدارة أعمال مكتب الفرع ويساعده مساعد أول لأمور الحسابات كما يعاونه ستة من موظفي البنك، كل موظف منهم يشرف على متوسط مركزين في اليوم بحد أقصى 10 مراكز في الأسبوع، إضافة إلى ذلك فمن المعتاد أن يتواجد 3 متدربين في المتوسط الذين يتلقّون تدريباً عملياً على أعمال المكتب عن طريق مرافقة موظفي البنك في روتينهم اليومي. أما مدير المنطقة فيعاونه في الأساس مسؤول للبرامج، ويقومان معاً بمهمة الإشراف على العمل في الفروع والمراكز التابعة لهم، ويمكن لمسؤول البرامج أن يشرف جيداً على 8 فروع كذلك يوجد في مكتب المنطقة موظف مختص بمراجعة الحسابات والقيام بالعمليات الإحصائية المختلفة ومتابعة المعلومات الأخرى قبل إرسالها لمكتب القطاع. كذلك قد يوجد عدد من المتدربين الذين يشاركون في أعمال المكتب المختلفة. كل مديري المناطق ومسؤولي البرامج لا بدّ لهم من التدرج من وظيفة مديري فروع؛ وهو ما يعطيهم إلماماً كافياً بكل ما يدور في الفروع من أعمال.

أما مديرو القطاعات فيعاونهم كبار الموظفين الرئيسيين المختصين بمسائل الحسابات وإدارة الصناديق المختلفة Fund Management.

وتعتبر وظيفة المتابعة والتقييم هي الوظيفة الأولى لمكتب القطاع. كذلك يوجد في مكتب القطاع عدد من الموظفين المختصين ببرامج التنمية الاجتماعية في البنك، وعلى الرغم من تحمُّل مكاتب القطاعات لمسؤولية برامج التنمية الاجتماعية فإن بعض مكاتب المناطق بها بعض موظفي التنمية الاجتماعية الخاصين بهم، وتعمل مكاتب القطاعات على وجود اتصال دائم ولصيق مع مدير المناطق الذين يحضرون اجتماعاً أو اجتماعين إداريين بصفة دورية كل شهر في مكتب القطاع[70].

الوظائف الإدارية للمكتب الرئيسي:

كان مجلس الإدارة في البنك يتكوّن عند تأسيسه - من واقع وثيقة تأسيس البنك - من رئيس للمجلس ومدير إدارة البنك وست من المديرين تعينّهم الحكومة و4 مديرين يمثّلون المقترضين. واستلهاماً لروح التمكين Empowerment تمّ تغيير هذه النسبة، حيث يوجد الآن 3 ممثلين في المجلس فقط تعيّنهم الحكومة (بدلاً من ستة) وفي المقابل أصبح هناك 9 مديرين يمثّلون المقترضين المعدمين كلهم من النساء.. ومن ثم فإن المعدمين لهم الأغلبية في التصويت داخل المجلس. وكانت وثيقة البنك عند تأسيسه تسمح للبنك بأن يكون نصف عدد مقترضيه من النساء، وبعد مراجعة الوثيقة عام 1990 أصبح النساء يشكلّن 92% من المقترضين بينما يمثّل الرجال 8% فقط.

ومهمة مجلس الإدارة هي التوجيه العام والإشراف على شؤون وأعمال البنك. ولغرض متابعة الأعمال اليومية للبنك بكفاءة، ربما يوكل أعضاء مجلس الإدارة هذه المهمة إلى رئيس المجلس أو مدير الإدارة Managing Director.

ويتولّى مدير الإدارة هذا مهمة الإدارة اليومية لأعمال البنك، وللقيام بأعمال المتابعة يقوم بعد اجتماع مرتين شهرياً مع "اللجنة العليا" Higher Committee التي تتكوّن من مدير الإدارة، ونائبه ومديري العموم ونوابهم، ويحيل مدير الإدارة عادة الأمور التي تحتاج لاتخاذ قرار إلى اللجنة بدلاً من اتخاذ قرارات فردية، وتتّخذ اللجنة قراراتها المتعلقة بالسياسات أو الأمور التنفيذية بالإجماع؛ لذا فإن هذه القرارات تخضع للمناقشة المستفيضة حتى تستطيع اللجنة الوصول للإجماع، ولا ينفضّ اجتماع اللجنة حتى يتمّ ذلك، وحتى تصدر القرارات تحمل بصمة كل المشاركين[71].

ويتبع البنك مبدأ الإجماع نفسه في إدارة مؤتمر مديري القطاعات الذي يعقد مرتين سنوياً لتبادل الخبرة ومناقشة القرارات التي من شأنها تحقيق المزيد من التطور في أداء البنك في القطاعات التي يمثّلونها. فإذا لم يقتنع أحد المديرين بأحد المقترحات فعلى باقي المديرين إقناعه به أو تعديله.

ويتمتّع كل من مديري القطاعات والمناطق والفروع بنوع من الاستقلالية الذاتية في إدارة ما هو مخوّل إليهم إدارته، ولكن حتى يكون تطور ونمو البنك في خط واحد فلا بدّ من الاتفاق على السياسة العامة والإجراءات التنفيذية.

حين يتمّ الوصول إلى قرار بالإجماع في مثل هذه الاجتماعات، فإنه يصير حينئذ ملزماً. وعلى كل مدير قطاع أن ينفّذ ما اتفق عليه مع إعطائه الحق - إذا كان هناك مبررات عملية لذلك - أن يؤجل التنفيذ لبعض الوقت ولكن ليس من حقه الامتناع التام عن التنفيذ.

وخلال تلك الاجتماعات تتّخذ إدارة المكتب الرئيسي دور المراقبة والمرجعية، حيث إن القاعدة هي أن القرارات الخاصة بتطوير الجوانب العملية في أداء البنك يجب أن يتّخذها المعنيون بالتطوير، لكن حق المعرفة مكفول للجميع. حيث تصاغ القرارات وترسل في الحال لجميع المكاتب، ثم يتمّ التقييم على أساس مدى التقدم والأداء في كل قطاع وترسل التقارير بذلك للجميع.

وقد عبَّر مدير إدارة البنك عن سياسة البنك في اتخاذ القرارات فقال: إن المكتب الرئيسي يتجنّب باستمرار اتخاذ القرارات الأحادية. وإذا كان عليه أن يصنع إطارا لسياسات أو لوائح أو نظماً جديدة فإنه يقوم بعمل مسودة ويقوم بإرسالها لرؤساء الأقسام ومديري القطاعات لوضع ملاحظاتهم وتعديلاهم عليها.

وإذا كان موضوع المسوَّدة ذا أهمية ترسل نسخ من المسودة إلى مدير المناطق أيضاً. وبناء على خطورة الموضوع يحق لأولئك الذين يتلقّون تلك المسودات إما أن يرسلوا تعليقاتهم مكتوبة، أو أن يقوم كل منهم بعقد لقاء داخلي لمناقشة ما جاء بالمسودة ثم الردّ بما جاءت به ردود الأفعال في تلك اللقاءات، بعد ذلك يتلقّى المكتب الرئيسي الآراء وردود الأفعال وترسل إلى لجنة خاصة تسمَّى لجنة المسودات والتي تراجع كافة الآراء والمقترحات لتقوم بإعداد مسودة ثانية[72]، (وقد سبق تفصيل ذلك لدى الحديث عنه والمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة).

لجان الأغراض الخاصة:

تحاط اللجنة العليا في البنك بعدد من اللجان المتخصصة المعنية بشؤون: الإمداد والتحفيز والتدريب وإدارة النزل، والإنشاءات والمشتريات ولجان أخرى. وتتكوّن أي لجنة من عضو ممثل للوحدات المعنية بغرض اللجنة. وعلى اللجنة أن تضع الخطط الخاصة بعملها ثم تراقب التنفيذ. وسياسة اتخاذ القرار في اللجنة مبنيّة أيضاً على الإجماع، وتتّخذ القرارات التي تخصّ عملها بذاتها أو ترسل بالتوصيات إلى اللجنة العليا في عملية من التواصل والتفاعل المستمر. وعليه فإن اتخاذ القرارات يأخذ الشكل المتقاطع Cross-wise وليست قرارات فوقية Top to Bottom، وتشجّع اللجان الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم بدلاً من الرجوع إلى المستويات الأعلى. ولا نكاد نجد أن المبادرات والأفكار الجديدة تقابل بقول (لا)، بل تقابل دائما بـ "ربما" أو "دعونا نجرّبها ونرى"، وهناك قاعدة غير مكتوبة بأن كل استفسار أو مقترح مقدَّم من المقترضين أو الموظفين يجب أن يردَّ عليه في أقرب فرصة وبسرعة، وإذا لم يتلقَّ الرد السريع يكون الموظفون في حل في أن يعملوا ما يرونه من قرارات.

وعلى الرغم من وجود شخصية قوية وكاريزمية في إدارة البنك (شخصية المؤسس البروفيسور محمد يونس) فإنه حريص على الإدارة الجماعية وتوزيع السلطات إلى حدّ يندر

وجوده، إن التركيبة والإجراءات المؤسسية التي يتمتّع بها البنك قياسية في شكلها الرسمي، والشيء الجديد بالملاحظة هو تحوّل ذلك الشكل إلى ممارسة حقيقية على أرض الواقع[73].

وهذه التركيبة وتلك الممارسة المثالية في إدارة المؤسسة هي الشيء الذي ضمن للمؤسسة الاستمرار في الأداء بنفس المستوى المرتفع وعدم التعرض للاهتزاز في ذلك المستوى بعد رحيل الشخصية الكاريزمية التي تقودها؛ لأنها تخلّصت من الشخصانية وانغمست في المؤسسية حتى أذنيها؛ وهو ما يجعل المستويات الإدارية المختلفة بالبنك متشربة بروح المؤسسة - إذا جاز التعبير - نتيجة لطول الممارسة بدلاً من أن تتشرّب بالانقياد المستمر والذي يؤدّي للفشل والإحباط بعد اختفاء شخصية القائد.

الوظائف الخدمية لإدارة البنك:

وتركّز هذه الوظائف على إدارة صناديق القروض ونظام الحسابات وتتعامل مع مستحقات المعاش الخاصة بالموظفين ونظم الخدمات ومسائل الانضباط، وتعتمد فعالية أداء البنك ككل على التعامل الدقيق والفعّال مع المعلومات المالية والاستجابة السريعة للاحتياجات المالية للوظائف الأخرى للمكتب الرئيسي أو مكاتب القطاعات.

مراجعة الحسابات:

يتسلّم المدير الإداري للبنك عدداً من التقارير المالية في السابع من كل شهر، وتشمل كشف الحساب الشهري والميزانية وبيان الخسائر والأرباح، وترسل هذه التقارير بانتظام من مستوى الفرع إلى المنطقة ثم إلى القطاع ثم إلى المكتب الرئيسي الذي يقوم بإجراء الحسابات الإجمالية للبنك ويصنّف المعلومات الواردة إليه، ثم يقوم بإعداد تقرير مالي مجمع عن وضع البنك ككل ويرسله لمكاتب القطاعات والمناطق والفروع، وإضافة للتقرير الشهري يلتزم مديرو الفروع بإرسال تقارير أسبوعي ونصف شهرية وربع سنوية، بل وحتى يطلب إليهم أن يعدو تقريراً يومياً لأغراض المتابعة والتقييم كما يطلب إليهم الاحتفاظ بسجلات وافية عن تعاملات الفرع وأوضاعه المالية.

إدارة صناديق القروض Fund Management:

تعتبر التقارير الأسبوعية للفروع ذات أهمية قصوى لمتابعة الوضع المالي داخل البنك، حيث تعكس التقارير بوضوح الفروق بين الأقساط الواجبة السداد والسداد الفعلي للقروض، وعلى الرغم من إمكانية أن يطلب مديرو الفروع تحويلات إضافية من المدير العام في المكتب الرئيسي

فإنهم يشجّعون على إدارة ما لديهم من تمويل ذاتي بكفاءة، ويلاحظ هنا أن الأموال تسلم في بنك جرامين يداً بيد فقط في مكاتب الفروع وفي المراكز عن طريق موظف البنك والمقترضين.

وفي البداية كانت التمويلات الإضافية تحوّل من المكتب الرئيسي لمكاتب الفروع، والآن تتمّ التحويلات فقط من المكتب الرئيسي لمكاتب القطاعات. أما الفروع فإنها تتسلّم تحويلاتها عن طريق فروع البنوك التجارية المتاحة بالقرى ويقوم مديرو الفروع يومياً بإيداع ما وصل إلى فروعهم من أقساط القروض في فروع البنوك التجارية. وتتمّ إدارة القروض في البنك بصورة لامركزية، وحيث إن الفروع هي الوحدات الأساسية للربح في البنك فإنها تتسلّم التمويلات من مكاتب القطاعات بمصاريف 12% وتسلّمها للمقترضين بمصاريف 20% (متناقصة).

من الركائز الأساسية في إدارة القروض في بنك جرامين نظام السداد الأسبوعي للأقساط، والذي يتيح للفروع تدويراً سريعاً لرأس المال، كما يشجّع فروع البنك وقطاعاته على الاكتفاء الذاتي من التمويل المتاح دون طلب تمويلات إضافية إلا في الحالات الاستثنائية، مثل التوسع في خدمات البنك أو لأغراض خاصة مثل الاستثمارات المشتركة أو لتمويل المشروعات الشقيقة مثل مؤسسة كريشي (مثلاً)، وكقاعدة عامة فإن أي قطاع ككل لا يحتاج إلى تمويل إضافي إلا إذا كان مقدار ما يسلّمه من قروض يتجاوز ما يستردّه من أموال. وإذا حدث العكس بأن زادت الأموال المستردة عن الأموال المسلمة كقروض فإن ذلك يمثّل حافزاً لمزيد من توسيع نشاط البنك[74].

المتابعة والتقييم:

وهي أحد أسس الأداء السلس للبنك وتمدّده السريع وهي مصدر الاستعداد الدائم للاستجابة السريعة والفعّالة لاحتياجات الفقراء. وإذ يُعطى مستوى الأداء الفردي للموظفين الانتباه الكامل؛ وهو ما يؤدّي لتقويم كل اعوجاج في مهده ومكافأة الأداء الحسن. ويحتفظ البنك دائماً بسجلات وافية بها بيانات محدثة. وكما يهتمّ البنك بالبيانات الواقعية الرقمية فإنه كذلك يهتمّ بالجوانب الكيفية لما يحدث بين الموظفين والعملاء. ومن ثم يتمّ تشجيع الموظفين على كتابة التقارير الموظفين والعملاء، ومن ثم يتمّ تشجيع الموظفين على كتابة التقارير الحكائية Narrative Reports؛ وهو ما يعطي تكاملاً مع التقارير الرسمية الكمية ويشجّع الموظفين أيضاً على أن يكونوا مبدعين وأن يشاركوا برؤاهم وأفكارهم وانتقاداتهم. وتوثّق المعلومات الخاصة برؤى الأعضاء (المقترضين) أيضاً،

وأوضاعهم، وذلك من خلال جمع المعلومات من خلال الواجبات التدريبية وبرامج التنمية الاجتماعية.

ويعتبر البنك فريداً في جمعه للمعلومات الاجتماعية والاقتصادية لمتابعة وتقييم مدى حيوية وتأثير القروض على حياة المعدمين. وهذه المعلومات تخضع للتحليل ويتمّ الاستفادة بنتائج ذلك التحليل في اجتماعات الموظفين وفي التدريب وكذلك في اتخاذ القرارات الإدارية، ويعمل البنك على أن يظل هناك دائماً تيار متدفّق من المعلومات بين كافة الوحدات الإدارية وأفرادها.

وقد تطوّرت وظيفة المتابعة والتقييم إلى أن صارت قسماً مكتمل النمو عام 1986م؛ وهو ما أدّى إلى نشوء نظام شديد الحرفية والدقة في إدارة المعلومات Management Information System (MIS) والذي يتضمّن نظام تحذير مبكر Early Warning System (EWS).

والنظام ككل مبرمج على الكمبيوتر، والمعلومات المجموعة تخدم بصفة خاصة في مجال الإدارة اليومية للتشغيل وفي مجال السيناريوهات المستقبلية، إضافة إلى ذلك فإن حجم ونوعية المعلومات تعطي فرصة خاصة لفهم التغيّر والتطور في المناطق الريفية في بنغلاديش.

ويعتمد البنك على مفاهيم أساسية هي الشفافية في أعمال البنك وتأمين جودة القروض وجودة الإدارة وجودة الكسب Earning Quality والمؤشرات التي يتمّ التركيز عليها هي معدلات التوسع، ويستفيد البنك من المعلومات المبرمجة على الكمبيوتر في التخطيط المالي والإداري؛ إذ يمكن بفضلها وضع سيناريوهات مستقبلية لعمل الفروع (بصفة خاصة باعتبارها الوحدات الربحية في البنك) أو القطاعات؛ وهو ما يساعد المديرين على النظر للأمام، وتحديد ما يجب أن يتطلّعوا إليه أو تحليل ما يفعلون صواباً كان أو خطأً.

وتراقب الميزانيات في البنك فصلياً مع التركيز على قياس نسب الحيود فيها، وقد استطاع البنك بدءاً من عام 1990 أن يخفض ذلك الحيود Deviation إلى أقل من 5%، وإذا حدث ووصل مستوى الحيود إلى 10% يتمّ التعامل معه على مستوى القطاع، أما إذا زادت النسبة عن ذلك فلا بدّ للمكتب الرئيسي من التدخل.

وإضافة إلى ما سبق ذكره من أدوات للمتابعة والتقييم يشجّع البنك الحوار بين الموظفين، وذلك عن طريق إصدار نشرة داخلية دورية تسمَّى أدوج Uddog، وتعني "المبادرة"، ويساهم فيها

الموظفون الميدانيون بصفة رئيسية، ليتشاركوا معاً في الخبرات التي اكتسبوها من عملهم، وتتضمّن أدوج رؤى نقدية وانطباعات شخصية وخبرات مكتسبة[75].

مراقبة الحسابات:

جرت العادة في البنوك على أن تكون أعمال مراقبة الحسابات مستقلة وخارجة عن نطاق البنك المراقب، وهكذا الحال مع بنك جرامين الذي يتعامل مع مراقب خارجي للحسابات، كما تقضي بذلك وثيقة تأسيس البنك. ولكن نظراً لمتطلبات هذا العمل شديدة الخصوصية في حالة بنك جرامين ووفاء باحتياجات النمو السريع لأعمال البنك، فقد استحدث البنك وظيفة إضافية لمراقبة داخلية للحسابات وتؤدّى هذه الوظيفة في الأساس بطريقة لامركزية بوجود مكتب لمراقبة حسابات في كل قطاع، ولكن يبقى مستقلاً عن مكتب القطاع.

وتبقى مهمة تنسيق أعمال المراقبة في البنك ككل على عاتق قسم مراقبة الحسابات بالمكتب الرئيسي. هذا بالإضافة لقيام مكاتب مراقبة الحسابات بالقطاعات بمراقبة أعمال فرع من الفروع (في كل قطاع) في المتوسط كل عامين، وعلى الرغم من أن اختيار ذلك الفرع يتمّ عادة بطريقة عشوائية فإن هناك عدداً من الأمور التي ترجح اختياراً بعينه، فإذا تبيّن من دراسة التقارير الشهرية لأحد من الفروع وجود تباين في الحسابات، أو إذا تقدّم مكتب الفرع أو المنطقة أو القطاع بطلب المراقبة، أو إذا حدثت أحداث سيئة مفاجئة تتطلّب المراقبة.. وعموماً فمن الأمور التي يجب أن تذكر هنا أنه منذ أن وجدت مكاتب مراقبة الحسابات في مكاتب القطاعات فقد انخفضت الأخطاء بنسبة 80% وتعمل مكاتب مراقبة الحسابات تلك بعدد صغير من الموظفين يتراوح بين 3 - 4 موظفين من ذوي الخبرة الميدانية.

تستغرق عملية مراقبة الحسابات في الفرع حوالى 10 أيام، وتتضمّن درجة عالية من التثبت من خلال مراقبة ميدانية في المراكز وفي منازل المقترضين، ويعمل المراقبون طبقاً للائحة المراقبة المالية والتي تتضمّن وصفاً لإجراءات المراقبة المالية، وآليات اكتشاف اختلالات التشغيل وتوجيه موظفي الفروع.

وقد أعدَّ المكتب الرئيسي نموذجاً لتقييم مسيرة الفرع الذي تمّ مراقبته مالياً، ويرفع تقرير بذلك لمدير القطاع الذي يرفع ملخصاً له لمدير الإدارة، ويتضمّن ذلك التقرير درجة من 5 درجات تقويمية تعبِّر عن مدى التقدم وتتراوح ما بين "تقدم واضح" إلى "تدهور منذر"، ويرسل للفرع الذي

حقّق تقدماً واضحاً خطاب تهنئة وتشجيع، كما ينبّه الفرع المتدهور إلى ما صار إليه الوضع الذي ينذر بخطر على مسيرة الفرع.

ويحرص فريق المراقبة المالية على إشاعة جو من الثقة والطمأنينة في نفوس موظفي الفرع، وذلك بإشعار الموظفين بأنهم مؤتمنون غير مخونين، وأن المراقبين الماليين ليسوا منافسين ولا جواسيس بل إنهم زملاء يفضلون العمل في انسجام مع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة، ويحرص المراقبون في تقاريرهم على إبراز الإجراءات السليمة والنجاحات بنفس القدر مع التركيز الذي تحظى به الأخطاء، كما يحرص فريق المراقبة قبل مغادرته للفرع أن يعقد لقاء مع مدير الفرع وموظفيه للمناقشة حول ملاحظاتهم حرصاً منهم على الوصول إلى تفاهم عمّا يتمّ في الفرع بصورة جيدة وعمّا لا يتمّ بنفس الصورة، ويدوّن مسؤول فريق المراقبة ما يدور من مناقشات، خاصة إيضاحات فريق العمل بالفرع حول ملاحظات فريق المراقبة وعمّا إذا كانت تلك الإيضاحات مقنعة وكافية أم لا.

ويحرص المراقبون على ألا تكون هناك ملاحظات سرية؛ فكل ملاحظاتهم تناقش بصورة علنية، وفي التقرير الذي يدوّن حول عملية المراقبة يحرص مسؤولو الفريق في نهايته على توضيح الخطوات الواجب اتباعها لتحسين الأداء. ويستفيض المسؤول في تقريره الآخر "الحكائي" في سرد انطباعاته الشخصية عن المظهر والأداء في الفرع، وكذلك حول مدير الفرع وموظفيه[76].

الالتزام بالمحاسبية:

إن الحقيقة البسيطة عن: أن بنك جرامين يتعامل في المال، هي دليل، مزدوج على نجاح البنك؛ فالائتمان (أو القرض) هو مورد يضعه البنك حيث يطلبه الفقراء المعدمون، وفي نفس الوقت يعدّ المال وسيلة يستخدمها البنك للإشراف على أداء وتقدم موظفيه، فمن المعتاد أن يكون التدفق المالي هو موضع الشك في برامج التنمية، بينما في هذه الحالة فإن المال بصفة أساسية هو الذي يجعل من البرنامج قابلاً للرقابة الشديدة: فعلى سبيل المثال فإن قيمة ما يعطيه من قروض في أي مكتب من مكاتب الفروع هو مؤشر واضح على أداء موظفي الفرع وأعضاء المركز، وكذلك يعطي تحليل سجلات رد القروض التي توثق فيها هذه التعاملات فرصة للمحاسبة.

إن وجود المال يعطي فرصة للمحابية المالية بين الناس؛ وهو الأمر الذي يمتد إلى آفاق أرحب من المحاسبية الاجتماعية. فمن خلال التعامل المالي الموثق والمدوّن بدقة يمكن تتبُّع أداء كل

موظف بنك ميدانياً يوماً بيوم، فما يدوّنه من أرقام في السجلات يُعدّ مقياساً جيداً للتقدم أو التقهقر، وكذلك الحال بالنسبة لكل مدير فرع ومكتبه، ولكل منطقة ولكل قطاع فإذا انخفض معدل تسليم القروض أو سدادها في أحد الأسابيع في مكان ما، فإن هذا يُعدّ حافزاً يدعو للانتباه وللتدخل لعلاج الأمر أو إذا ارتفعت تلك المعدلات فإن هذا سبب يدعو للاعتقاد بأن الموظف الميداني للبنك يؤدّي عمله بصورة جيدة.

إن المتابعة المستمرة وتقييم الإحصاءات والتقارير الحكائية، والاتصال المنتظم بين رؤساء المراكز وموظفي البنك الميدانيين وبين الأخيرين ومديري الفروع كل ذلك يخلق حالة من المحاسبية المتبادلة القوية؛ وهو ما يؤدّي بالتالي إلى سرعة اكتشاف الأداء المتراخي وإصلاحه وكذلك إلى سرعة مكافأة الأداء الحسن[77].

كثافة الإشراف:

يعتمد العمل في بنك جرامين على حجم إشراف مكثف ومباشر تضاف لوسائل المتابعة والرقابة "الورقية" السالف ذكرها وذلك إن جاز التعبير، فمديرو القطاعات مثلاً يقضون حوالى 8 أيام شهرياً في زيارات ميدانية لمكاتب المناطق والفروع، حيث يحضرون لقاءات المراكز مع موظفي البنك الميدانيين، كما يؤدّون أدواراً ومهام في ورش العمل التي تقام للأعضاء المقترضين، ويلعب التواجد المتكرر لهم دوراً إشرافياً وتحفيزياً مهمّاً بالنسبة لزملائهم من موظفي البنك، إضافة إلى أهمية ذلك في تدفق وتبادل المعلومات؛ وهو ما يتيح لهم الحصول على المعلومات من مصادرها الأولية بالمستويات العالي الجودة، والذي يساعدهم في عملية صنع القرار.

إن الإشراف هو عمل محوري في أداء بنك جرامين وربما بصورة يومية من خلال الأساليب المختلطة، ولكن هذه لا يفسّر على أنه عملية تهدف إلى تصيد الأخطاء، بل إنها عملية تهدف بالأساس للدعم وبث الثقة، أما مديرو المناطق فيقضون حوالى 25 يوماً في الشهر وهم منغمسون في أنشطة المراكز، أما موظفو الفروع فإن جلّ عملهم اليومي هو الانخراط في اتصال دائم ومباشر مع أعضاء المراكز المختلفة التابعة ويعتبر أداء موظفي البنك الميدانيين أمراً دعامياً في مسيرة تقدم البنك وهم يتحمّلون عبء عمل شاق، ومن المهم للغاية الحفاظ على استمرارية التزامهم بذلك العمل. وهناك مصدران مختلفان يتلقّون منهما الدعم والتشجيع:

المصدر الأول: هو علمهم بأن وراءهم في مسعاهم مؤسسة تتابع عملهم وتقدّر فيهم الأداء الحسن.

المصدر الثاني: التزام موظفي البنك ينبع من إحساسهم بالفقراء المعدمين أنفسهم، حيث تثبت اتجاهاتهم الأولية تجاه هذا الأمر وهم ما زالوا بعد متدربين، ثم ينمو التزامهم ويزدهر بعد انخراطهم في العمل ورؤيتهم لما يحدثه عملهم من تغيّر ملموس في حيوات الناس؛ فهم يستطيعون رؤية كيف تتحسّن أحوال الناس تدريجياً نتيجة لأنشطتهم الجادة والخلاقة في المراكز؛ فالعمل في حدّ ذاته يمثّل حافزاً ومكافأة إنسانية عميقة المبنى والأثر[78].

جرامين ودوائر الحركة الدائمة:

يشيع في بنك جرامين جو من الحركة الدائرية الدائمة بداية من المجموعات والمراكز التي يتخيّر فيها رئيس المجموعة ورئيس المركز سنوياً، وانتقالاً إلى موظفي البنك الميدانيين الذين يشرفون على مجموعة جديدة من 10 مراكز كل عام في نطاق الفروع المعينين فيها، كذلك فإن مديري الفروع ينتقلون كل عامين أو ثلاثة بين الفروع المختلفة أو يرقون إلى مناصب أعلى كما يحرص المكتب الرئيسي في البنك دائماً على الاستفادة من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في المكاتب القطاعات ويدفع بالمتدربين والموظفين الآخرين إلى مكاتب القطاعات للحصول على الخبرة الميدانية المهمة لاكتساب الرؤية وحافز العمل.

وتهدف الحركة الدائمة للموظفين تلك إلى أمرين:

أولهما: إكساب الموظفين أوسع مدى من الخبرة واكتساب معرفة تفصيلية بمداخل ومخارج العمل في البنك؛ وهو ما يفيدهم والمؤسسة؛ إذ إن ذلك يفتح أمامهم مسالك الترقي.

أما الهدف الثاني: فهو هدف وقائي؛ فالتنقل الدائم للموظفين خاصة الميدانيين ومديري الفروع يقلِّل من فرص المحسوبية وسوء التصرف والمجاملات[79].

أما التغيير الدائم لرؤساء المجموعات والمراكز فإنه يمنع تكوين مراكز قوى داخلها؛ حيث إن لكل منهم كما ذكرنا في مواضع سابقة سلطة رقابية وسلطة في الموافقة على طلبات القروض (ليست فردية حقاً، ولكنها موجودة ويمكن أن تستغلّها الشخصيات ذات القدرة على التأثير في الآخرين).

مما سبق يتّضح أن البنك يعتمد على عدة آليات لضمان الرقابة المالية والإدارية التي تؤدّي لسير مؤسسة ضخمة مثله بنجاح، وهذه الآليات تتلخّص فيما يلي:

1. تقسيم واضح للهيكل الإداري.

2. مسؤوليات واضحة لكل مستوى من مستويات ذلك الهيكل.

3. متابعة وتقييم من خلال تدفق دائم للمعلومات من التقارير الدورية، ومن خلال اللقاءات المستمرة للمستويات الإدارية المختلفة.

4. لا يكتفى بذلك بل هناك متابعة ميدانية مستمرة، بداية من المسؤولين من بين الأعضاء أنفسهم (رؤساء المجموعات والمراكز)، وانتهاء بالمناصب العليا في البنك.

5. رقابة مالية تتيحها أولاً:

- تداول الأموال في البنك.
- متابعة مالية تخضع للتحليل المستمر.
- داخلي للرقابة المالية يتمتّع بالاستقلالية.
- خلال الآليات الإدارية السابق ذكرها.

6. تحفيز وتشجيع دائم للعاملين في البنك ينبع أساساً من طبيعة العمل، وثانياً من تقدير المحسن وتقويم المخطئ.

7. حماية الأعضاء المقترضين والموظفين الميدانيين من الوقوع في الخطأ من خلال الآليات السابقة إضافة لآلية الحركة المستمرة الدائرية داخل البنك.

8. إتاحة فرصة اكتساب الخبرة والترقي للعاملين داخل البنك، وقبل ذلك من خلال برامج التدريب المكثّف النظري والميداني.

الفصل الرابع

الجيل الثاني لبنك جرامين..

الملامح الاقتصادية الجديدة للبنك[80]

قطع بنك جرامين رحلة طويلة منذ بدء أعماله في قرية جوبرا عام 1976 إلى تاريخ كتابة هذا المقال (عام 2002)، وخلال ربع القرن هذا واجه البنك العديد من المشكلات العملية والتنظيمية، واكتسب الكثير من الخبرات عبر النجاح والفشل، وأدخل العديد من السمات الجديدة في منهجيته لمواجهة الأزمات والمشكلات، أو للاستفادة من فرص جديدة بالعمل على إلغاء أو تعديل السمات التي صارت غير ضرورية أو قليلة الفاعلية. وخلال تلك الفترة أيضاً واجهت بنغلاديش العديد من الكوارث الطبيعية، التي كان أعنفها فيضان 1998 الذي بقي فيه نصف البلاد تحت الماء لمدة 10 أسابيع طويلة، وقد فقد مقترضو جرامين كغيرهم من الناس ممتلكاتهم ومنازلهم بسبب الفيضان، وقرّر بنك جرامين أن يقوم ببرنامج ضخم لإعادة التأهيل بتوزيع قروض جديدة لمشاريع مدرّة للدخل، ولإعادة بناء أو إصلاح ما تهدّم من البيوت، وسرعان ما شعر المقترضون بعبء الديون المتراكمة، وقد وجدوا أن أحجام الأقساط الجديدة تفوق قدرتهم على السداد، ومن ثم بدأوا التخلف عن حضور الاجتماعات الأسبوعية للمراكز، وبدأت نسبة السداد في البنك تشهد انخفاضاً سريعاً، وقد حاولنا أن نحسّن من الوضع، ولم نحصل على النتائج المرجوة، فقد زادت وطأة السداد بسبب الفيضان الأخير، لتقاطعها مع فترة إعادة التأهيل الخاصة بأزمة سابقة، فخلال عام 1995 بدأ عدد كبير من مقترضينا التخلف عن حضور اجتماعات المراكز، وعن سداد أقساط القروض، وذلك بإيعاز من الأزواج وبعض السياسيين المحليين الذين كانوا يضغطون من أجل تغيير بعض قواعد البنك الخاصة بسحب ضريبة المجموعة من صندوق المجموعة عند تركهم للبنك؛ وهو الأمر الذي

استمرّ لعدة شهور قبل أن نحلّ المشكلة بتعديل بعض قواعد البنك، لكن نسبة السداد كانت قد تدنّت في نفس تلك الفترة، فقد بقي الكثير من المقترضين ممتنعين عن السداد حتى بعد حل الأمر.

وقد زادت تلك العوامل الخارجية من عوامل الضعف الداخلي في النظام، لقد كان النظام يتكوّن من قواعد معيارية محدّدة بشكل جيد، ولم يكن يقبل التخلي عنها، وعندما كانت مقترضة تسقط بعيداً عن الطريق، فإنه يصعب عليها أن تعود إليه مرة أخرى؛ لأن القواعد التي كانت تتيح لها ذلك لم تكن من اليسر بالقدر الذي تطيقه، ومن ثم سقط المزيد والمزيد من المقترضين بعيداً عن الطريق، وكلما تقاعس مقترض شجّع الباقين على التقاعس؛ وهو ما فاقم الأزمة.

عودة إلى لوحة الرسم:

عندما لم تتحسّن نسبة السداد كما كان مرغوباً فكّرنا بأنه فرصة طيبة أن تكون مقداماً، وأن تتجرّأ على تصميم منهجية جديدة لجرامين، آخذين في الاعتبار كل الدروس المستفادة، والأمنيات والرغبات التي تراكمت طوال ربع قرن من عمل جرامين. لقد تجادلنا حولها، لكننا في النهاية حسمنا خيارنا لصالحها، لقد جلسنا لتصميمها جزءاً جزءاً، ثم اختبرنا جدواها في بعض الفروع القليلة من أجل أن نصل إلى التصميم الأمثل، ثم جرّبناها ثانية في عدد أكبر من الفروع، ثم أعدنا العمل فيها، وفي النهاية وصلنا إلى معمار نظام جديد أعجبنا كلنا. لقد شارك في تلك العملية الـ 12 ألف موظف العاملون في البنك بكل نشاط في جميع مراحل بناء تلك المنهجية الجديدة، البعض كان نقدياً في البداية، ولكن عندما صارت جاهزة، أحبها الجميع، كان العاملون مشبوبين بالحماسة؛ لأن رد فعل المقترضين كان شديد الإيجابية، فالمقترضون الذين لم يظهروا في اجتماعات مراكزهم لأعوام بدأوا في الظهور للحديث عن النظام الجديد، موقعين على الفور للبدء من جديد، مسددين كل القروض القديمة بفوائدها، فلم يتمّ تقديم أي تنازلات باختزال ما عليهم، لقد ظلوا ملزمين بالسداد.

لقد بدأت عملية التصميم رسمياً في 14 أبريل عام 2000 (بداية السنة البنغالية)، وبدأ الاختبار الميداني في الحال، ومع بداية عام 2001 كان النظام الجديد (النظام العمومي لجرامين Grameen Generalized System or GGS) جاهزاً للإطلاق. كنا قد شرعنا في برنامج تدريبي مكثّف للعاملين، لكل الـ 12 ألف من العاملين. في البداية كان هناك تلكؤ من بعض العاملين، وكانت هناك تذمرات ونكات ساخرة وتعبيرات عن الإحباط، وقد كنا نتوقّع بعضاً من ذلك، وإن كان بعضه غير متوقع في الوقت نفسه، وقد مضت الإدارة العليا في طريقها بقدر عالٍ من الفهم والصبر.

وقد استمرّ التدريب دائرة بعد أخرى، وشيئاً فشيئاً اختفى التذمر، وصار العاملون من أشد المناصرين للنظام الجديد، وصاروا يرغبون في تنفيذه في الحال في فروعهم. وبينما كنا في غمرة الانشغال بتصميم وإعادة تنسيق النظام، كان قلقنا الحقيقي هو كيف سننتقل من نظام جرامين الكلاسيكي إلى النظام الجديد في 41 ألف قرية دون أن نعرض المئات والآلاف من مقترضينا الأميين إلى صدمة كبيرة، تتسبّب في إرباك حسابات 1175 فرعاً، ومن ثم تمّ تنفيذ الانتقال بكل حرص وحذر بداية من مارس 2001.

وفي أبريل عام 2002، بعد عامين من بداية العملية، كان بنك جرامين 2 قد ظهر للوجود، لقد تمّ التحوُّل الآن بشكل كامل؛ حيث كان آخر فرع تحوَّل إلى النظام الجديد في السابع من أغسطس عام 2002 مستكملاً عملية التحوُّل. لقد صار بنك جرامين 2 حقيقة تجري على الأرض، لقد ظهر الجيل الثاني من مؤسسة الإقراض المتناهي في الصغر بشكل أفضل كثيراً من نظامها الأول.

وقد ذهبت في بنك جرامين 2 القروض العامة والموسمية والعائلية، وأكثر من دستة أخرى من أنواع القروض، كما ذهبت صناديق ادخار المجموعة، وذهبت أسقف القروض الخاصة بكل فرع ونطاق، وذهب نظام السداد الأسبوعي ثابت القيمة، وذهبت قاعدة أن تقترض كل حين قرضاً يمتدّ لمدة عام، حتى لو احتاج المقترض إلى قرضه فقط لمدة 3 أشهر، وذهب مستوى التوتر العالي بين العاملين والمقترضين خوفاً من أن يتحوّل مقترض إلى متخلف عن السداد، حتى وإن ظل يدفع أقساطه، كما ذهبت أيضاً كثير من السمات المعتادة في النظام الكلاسيكي لبنك جرامين.

الفقراء دائماً يسدِّدون:

لقد بقيت الفرضية الكامنة خلف النظام الجديد هي هي كما كانت في النظام الكلاسيكي، وهي الاعتقاد العميق بأن الفقراء دائماً يسدِّدون قروضهم، قد يأخذون في بعض الأحيان أوقاتاً أطول في سداد قروض كان من المفترض أن يتمّ سدادها في أوقات أقصر، لكنهم سيسددونها.

ليس هناك من سبب يجعل مؤسسة ائتمان تقدّم خدماتها للفقراء تقلق بسبب تأخر فقير في سداد قرضه عن الوقت المحدّد وقت استلامه له؛ فهناك الكثير من الأمور الصعبة التي تمرّ بالإنسان الفقير خلال فترة القرض، ومن وراء كل شيء هناك ظروف تحيط بالفقير، ومن ثم فإننا لا نرى سبباً لأن تمطر السماء فوق رأس أحد؛ لأن المقترض تأخر في سداد قرضه، طالما يسدّد فوائد إضافية عن أوقات التأخر؛ فأين المشكلة؟ إننا دائماً ما نؤيّد ألا تقع مؤسسات الإقراض المتناهي في

الصغر في الفخ الذي تقع فيه البنوك التقليدية عندما تنظر للمقترضين على أنهم نوع من أنواع القنابل الموقوتة، التي تنتظر أن تنفجر محدثة مشاكل كبرى في الأوقات المحددة سلفاً للسداد. من فضلكم تأكّدوا أن الفقراء لن يقوموا بخلق أي مشاكل، إننا نحن - مصممي المؤسسات والقواعد - الذين نظل نخلق المشاكل لهم، وسوف يكسب الإنسان كثيراً بالثقة فيهم، مقدراً كفاحهم من أجل الالتزام بخلق حيوات أفضل لأنفسهم. ومن السهل أن تقدِّر النظام الجديد لجرامين إذا وضعت في ذهنك تلك الفرضية المركزية التي تكمن خلف النظام.

النظام العمومي لجرامين:

لقد بني النظام العمومي لجرامين على نوع أولي من القروض يسمَّى القرض الأساسي Basic Loan، وإضافة إليه هناك نوعان آخران من القروض: 1) قرض الإسكان، 2) قرض التعليم العالي اللذان يسيران بالتوازي مع القرض الأساسي. يبدأ كل المقترضين بقرض أساسي (ويسمَّى بالبنغالية شوهوج أو القرض اليسير)، وسوف يستمر معظم المقترضين مع هذا القرض دورة بعد أخرى دون صعوبة؛ حيث يلبّي كل احتياجاتهم للقروض بشكل مرضٍ كثيراً، لكن الحياة لا تمضي هكذا سلسة لأي إنسان، ناهيك عن النساء الفقيرات، ومن الوارد جداً أن بعض المقترضين سوف يواجهون مشكلات كبيرة، ويواجهون المصاعب خلال دورات القروض التي تعوقهم عن سداد أقساط القروض الأساسية وفق الجدول الموضوع للسداد، ومن أجلهم تضمن النظام الجديد ترتيبات ملائمة. فقد احتوى نظام جرامين العمومي على مخرج اختياري، يسمح للمقترض الذي يحتاج إليه بأن يسلك طريقاً بديلاً، دون أن يشعر بالإثم؛ لأنه لم يستطع الوفاء بمتطلبات السداد في القرض الأساسي، ويتاح هذا الطريق البديل عبر ما يسمَّى بالقرض المرن، ونسمِّيه بالبنغالية "شوكتي" أو التعاقد، أو إعادة التفاوض؛ لأن البنك والمجموعة والمقترض لا بدّ أن يدخلوا في مفاوضات من أجل الوصول إلى تعاقد جديد بجدول جديد للسداد للمقترض الذي يدخل في نظام القرض المرن.

القرض المرن هو ببساطة قرض أساسي أعيد جدولته، بقواعده الخاصة المنفصلة، لقد وصفت القرض الأساسي بأنه "الطريق السريع للقروض المتناهية الصغر"، وطالما ظل المقترض محافظاً على جدوله، فإنه يمضي على الطريق دون معوقات وفي سهولة وراحة، فإذا قاد جيداً فإنه يمكنه أن يزيد ويزيد من سرعته على الطريق؛ حيث يمكن للمقترض أن يزيد من كم ما يقترض مع كل دورة من دورات القرض، يتمّ هذا على أساس عدد من القواعد المسبقة؛ إذ يمكن من خلاله

للمقترض أن يعرف مقدار الزيادة في القرض التالي، ومن ثم يمكن أن يخطط لأنشطته بناء على تلك المعرفة. ولكن إذا واجه المقترض مشكلة في المحرّك (كبطء أو فشل في المشروع، أو مرض، أو مشكلات عائلية، أو حوادث، أو سرقات، أو كوارث طبيعية... إلخ)، ولا يمكنه أن يحافظ على سرعة الطريق السريع، فإنه يمكن أن يتوقّف عن السير على الطريق السريع، ويجد مخرجاً إلى طريق فرعي يسمَّى القرض المرن الذي سيتيح له سرعة أبطأ تتناسب مع ظروفه، ومن ثم يمكنه أن يقلّل حجم الأقساط إلى القدر الذي يتحمّله عن طريق تمديد مدة القرض، ولا يعني اتخاذها الطريق الجانبي أبداً أنها غيَّرت وجهة رحلتها، إنها لا تزال تمضي في طريقها إلى الهدف نفسه، لكن من خلال طريق جانبي ضيق لفترة محدودة، إن هدفه العاجل هو أن يتخطّى مشكلاته ويخرج من الطريق الجانبي في أقرب وقت عائداً للطريق السريع، وربما يكون المقترض محظوظاً ويعود إلى الطريق السريع بسرعة (أي طريق القروض الأساسية)، أو أن تظل المشكلات قائمة فتدخل من طريق جانبي إلى آخر أطول منه وأيسر في السداد من سابقه؛ وهو ما يعني وقتاً أطول للعودة إلى الطريق السريع.

ومن الأمور غير المحفزة للمقترض عندما يأخذ طريقه خارجاً من الطريق السريع إلى الطريق الجانبي، أن سقفه الخاص بالقروض الذي كان يبنيه طوال أعوام لن يعود إلى سابق عهده فور عودته إلى الطريق السريع؛ إذ سيكون أقرب إلى النقطة التي عاد منها إلى الطريق السريع، منه إلى النقطة التي كان يتمتّع بها وقت خروجه.

القرض المرن ليس نوعاً مستقلاً من القروض، إنه فقط طريق جانبي من القرض الأساسي؛ إذ سوف يبذل المقترض جهوده ليعود مرة أخرى إلى طريق القرض الأساسي؛ إذ إنه في ذلك الطريق الجانبي لن يحصل على قيم متزايدة من القروض، بل على نفس قيمة القرض التي يسير عليها أو قل دورة بعد أخرى. وبسبب هذه السمة غير الجذابة للقرض المرن، سيبذل المقترض غاية وسعه ليعود إلى الطريق السريع ليستمتع بتسهيلاته؛ إذ يشبه القرض المرن "لبيسة" الحذاء التي تيسّر عودة المقترض إلى الطريق السريع؛ إذ أول ما يقوم المقترض بسداد المقدار الكامل للقرض يعود إلى الطريق السريع، ويحمل معه كل القروض الجديدة التي أخذها، بينما كان على طريق القرض المرن، ويستغرق الأمر منه من 6 أشهر إلى عامين للعودة إلى الطريق السريع، وهذا ليس شيئاً سيِئاً للمقترض الذي بدلاً من ذلك كان يمكن أن يخرج تماماً من النظام. وطبقاً للنظام العمومي لجرامين، يظل المقترض مقدراً حتى وإن خرج ودخل كثيراً إلى طريق القرض المرن. لكن هناك

عامل تكلفة مضافة في هذه العملية؛ وهو أنه في كل مرة يخرج فيها المقترض إلى طريق القرض المرن، يضع البنك 50% من قيمة القرض احتياطياً، وهو ما يمثّل عبئاً إضافياً على البنك، وسوف يسعى العاملون في البنك لجعل هذا الاحتياط في أقل قيمه، من خلال تصميم القرض الأساسي إبداعياً بشكل أفضل يتلاءم مع الاحتياجات الائتمانية للمقترض، ومع التدفق النقدي. وإذا أخبرتنا التجربة أن هناك خطر تحوّل القرض المرن إلى قرض معدم قريب، فإننا يمكننا أن نخفض نسبة الاحتياط. فإذا كانت نسبة القروض المرنة ضئيلة، قل مثلاً أقل من 5% فإن نسبة الاحتياط حتى عندما تكون 50% لن تمثّل قيمة كبيرة في الإنفاقات، مقارنة بالبديل المعتاد؛ وهو اتخاذ الاحتياطات في نظام بلا قروض مرنة.

إذا لم يستطع مقترض أن يبقى على الطريق السريع (أي لا يستطيع سداد أقساط القرض الأساسي طبقاً للجدول الموضوع)، فليست هناك حاجة لتحريك المجموعة والمركز للضغط على المقترض لتجنب خطر حال بالمجموعة. فتوفير طرائق جانبية للمقترضين في النظام العمومي لجرامين قد أحدث تغيّراً جذرياً في الوضع. فالآن يمكن أن يتجنّب البنك والمقترض كل التوتر، فلم تعد هناك مشكلة تصنيف الشخص أمقترض هو أم متوقف عن السداد، فليست هناك حاجة إلى أن ينظر أحد إلى أحد بشك؛ فتضامن المجموعة يستخدم للتطلع إلى الأمام بالأعمال المشتركة لبناء المستقبل، لا لكي يتّخذ إجراء ذميماً بممارسة ضغط غير حميم على صديق حميم.

وإذا فشل مقترض في سداد أقساط القرض الأساسي، ولم يرغب في أخذ قرض مرن يصبح متخلفاً عن السداد بإرادته، أما إذا حصل على القرض المرن وفشل مرة بعد مرة في سداده فإنه يصبح متخلفاً عن السداد بغير إرادته. وتُعدّ قيم القروض المرنة التي لا تسدَّد خلال عامين قروضاً متأخرة، يسدّد احتياطي لها 100%، فإذا تأخر سدادها 3 أعوام تعدّ قروضاً معدومة، ويتمّ التوقف عن كتابتها.

وطبقاً للنظام العمومي لجرامين، يتمّ التوقف عن كتابة الديون المعدومة كإجراء مالي، لكنها أبداً لا تنسى ولا يتمّ التسامح فيها؛ إذ يتعامل النظام مع كل الديون المتوقف عن كتابتها على أنها قروض قابلة للتغطية، وتخميني أنه في ظل ذلك النظام، فإن 90% من القروض غير المقيدة بالدفاتر وفوائدها سوف يتمّ تغطيتها بلا شك؛ لأن المقترضين سوف يقومون بسدادها، سيبقى الأمر في إطار اهتمامهم، عندما تحين الفرصة؛ إذ يحتاج الفقراء دائماً إلى المال، ومن مصلحتهم أن يظل

الباب مفتوحاً للمال. فإذا أغلق هذا الباب لأي سبب، فسوف يبذلون ما في طاقتهم لإعادة فتحه، إذا كان ذلك الاحتمال موجوداً لديهم، فإن النظام العمومي لجرامين يتيحه.

هناك العديد من الخصائص المثيرة في النظام العمومي لجرامين، لكنني أعتقد أن إزالة التوتر من القروض المتناهية الصغر والبناء المستمر للكرامة الكاملة للفقير المقترض هي من أهم تلك الخصائص قاطبة. إن القروض المتناهية الصغر الخالية من التوتر هي هدية النظام العمومي لجرامين، الآن يستطيع طرفا القروض المتناهية الصغر، المقرضون والمقترضون أن ينعموا بالقروض المتناهية الصغر، بدلاً من أن يخلق أحدهم الكوابيس المؤقتة للآخر.

خدمة ائتمانية صنيعة الزبون:

لقد خلق النظام العمومي لجرامين منهجية تتيح تقديم ائتمان صنيعة للزبون من المقترضين الفقراء. وإذا كان نظام جرامين الكلاسيكي لا يزال ذا منهجية قوية كشفت عن قدرتها على توفير قروض متناهية الصغر في كل أنواع البلدان، وبكل الثقافات، كما أنها قد فعلت فعلها في جعل القروض المتناهية الصغر ذات شأن مهم، فإن النظام العمومي لجرامين قد انطلق من حيث توقف النظام الكلاسيكي له، إن منهجية النظام الكلاسيكي لجرامين هي أن مقاساً واحداً يناسب الجميع، فقد أعطت للنظام الكلاسيكي بساطة كانت هناك حاجة إليها لتنفيذ فكرة كانت مجهولة تماماً للعالم. والآن فقد نضجت القروض المتناهية الصغر، وصار العالم مستعدّاً لتحمل منهجية تتيح ائتماناً متناهياً في الصغر على مقاس الفقير. فالنظام العمومي لجرامين يتيح قروضاً لها أي أمد: 3 أو 6 أو 9 أشهر، أو أي عدد آخر من الشهور والأعوام، وفي شكلها الاختزالي تصبح بسيطة بنفس القدر المتاح في النظام الكلاسيكي الذي يتيح التشغيل الميكانيكي للقروض.

وهناك مجال محدود في النظام الكلاسيكي لاختبار تقييم مشكلة القروض المتناهية الصغر، أما النظام العمومي لجرامين فهو مختلف، إنه يتيح للموظف أن يكون مبدعاً؛ إذ يتيح له أن يصمّم منتجاته من القروض لتناسب تماماً عملاءه فيما يخصّ المدة والتوقيت وجدولة الأقساط... إلخ، وكلما كان الموظف أكثر إبداعاً أصدر موسيقى أجمل، ويمكن للمؤسسة أن تحدّد مستويات الإبداع بين موظفيها؛ لذا فإن النظام العمومي لجرامين يتيح مساحة لنمو الموظفين. ففي المستوى الأولي لمستخدم النظام العمومي لجرامين يمكنه أن يستخدمه كما كان يستخدم النظام الكلاسيكي؛ أي بالاقتصار على قروض العام الواحد، وكلما اكتسب المستخدم خبرة وسَّع من عدد الفرص المتاحة

لديه في الاختيارات في إطار النظام العمومي لجرامين، فبجانب مدة القرض، يمكن لحجم الأقساط الأسبوعية أيضاً أن تكون متغيّرة؛ إذ يمكن للمقترض أن يدفع أكثر كل أسبوع خلال قمة العمل الموسمي، وأن يدفع أقل خلال فترة الانحدار، وفي الحالات القصوى يمكن لكل قسط أن يكون مختلفاً عن الآخر، وعلى الطرف الآخر يمكن للأقساط أن تكون متساوية تماماً كما في النظام الكلاسيكي. ويتمّ توقيع جدول السداد من قِبَل المقرض والمقترض قَبل استلام القرض، وعلى المقترض أن يسير على الجدول المتفق عليه خلال فترة القرض، وإذا فشل فيمكنه أن يسلك الطريق الجانبي متحرّكاً إلى القرض المرن.

عندما يتحرّك المقترض إلى القرض المرن يحصل على فرصة ثانية لوضع جدول جديد للسداد، جدول يمكنه من أن يعمل على الوفاء به أكثر من السابق. فعلى فرض أن المقترض بدأ بقرض أساسي مدته عام، وفي أثناء فترة القرض واجه مشكلة ما في سداد الأقساط وفقاً للجدول الذي التزم به، فليست هناك مشكلة؛ حيث يمكنه أن يتحوّل إلى قرض مرن ويصبح العام مثلاً 3 أعوام، لكنه ليس عليه أن ينتظر 3 أعوام حتى يحصل على قرض جديد؛ ففي كل من القرض الأساسي والمرن يمكن للمقترض أن يقترض بعد انقضاء كل 6 أشهر من جدول السداد، يمكنه أن يحصل على نفس قيمة المبلغ الذي سدّده خلال الأشهر الستة. وفي حالة القرض المرن يمكن للمقترض أن يقترض بعد الأشهر الستة الأولى ضعف المبلغ الذي سدّده، فإذا واجه ضيقاً يمكنه أن يقترض نفس الكمية التي يسدّدها كل 6 أشهر قادمة.

استبدال صندوق المجموعة:

من أكثر التغيّرات التي يمكن ملاحظتها في النظام العمومي لجرامين اختفاء صندوق المجموعة، لقد كان بنك جرامين يدافع عن صندوق المجموعة منذ إنشائه من 25 عاماً، والآن تركناه يذهب، ليست هناك حسابات مشتركة أخرى؛ فعلى كل مقترض أن يكون له 3 حسابات ادخار إجبارية: أ) حساب الادخار الشخصي، ب) حساب الادخار الخاص، ج) حساب إيداع المعاش (يكون إجبارياً فقط للمقترضين الذين يحصلون على مبالغ تفوق 8 آلاف تكا).

لقد استمرّت مع النظام العمومي لجرامين نسبة الـ 5% ادخاراً إجبارياً تُخصم من قيمة القرض وقت استلامه، لكنها لم تعد تسمَّى بضريبة المجموعة؛ بل الادخار الإجباري؛ حيث تقسم الـ5% إلى نصفين يذهب أحدها إلى حساب الادخار الشخصي، ويذهب الآخر إلى حساب الادخار

الخاص، ويمكن للمقترض أن يسحب من حساب الادخار الشخصي في أي وقت يشاء، ولا تضييق على سحوباته. وقد بقي الادخار الأسبوعي الذي يذهب إلى صندوق الادخار الشخصي، أما حساب الادخار الخاص فلا يمكن السحب منه خلال السنوات الثلاث الأولى، ثم يسمح بالسحب مرة كل 3 سنوات، مع الاحتفاظ برصيد 000.2 تكا أو نصف القيمة الموجودة في الحساب أيهما أكبر. ويمكن في بعض الحالات الاستثنائية أن يتمّ سحب كامل المبلغ من الصندوق، وسوف يستخدم بعض المال من هذا الحساب لشراء أسهم في بنك جرامين.

صندوق المعاش: قيادة إلى الاعتماد المالي على الذات:

يطالب النظام العمومي لجرامين كل المقترضين لمبالغ أكثر من 8 آلاف تكا (138 دولاراً) أن يساهموا بحد أدنى 50 تكا (86.0 دولار) كل شهر في صندوق إيداعات المعاش. وبعد 10 سنوات سوف يتسلّم المقترض مبلغاً مضموناً يساوي في الأغلب ضعف المبلغ الذي أودعه في الحساب لمدة 120 شهراً. لقد صارت تلك خاصية جذابة للمقترضين في النظام العمومي لجرامين؛ وهو ما دفع البعض إلى إيداع أكثر من 50 تكا شهرياً في الحساب؛ بل وصل بعضهم إلى إيداع 500 تكا شهرياً. وبينما تزداد شعبيته بين المقترضين، فإنه يخلق تدفقاً نقدياً هائلاً في حسابات بنك جرامين تصل إلى 100 مليون تكا شهرياً (75.1 مليون دولار)، وبفضلها يستطيع بنك جرامين أن يرتاح مطمئناً الآن إلى أن لديه ما يكفيه الآن من ماله لكي يتوسّع في عملية الإقراض في المستقبل. وتستطيع الفروع التي حصلت مبالغ لصالح حساب المعاش أن تحتفظ بها لتوسيع برامجها في الإقراض من إيداعاتها الخاصة، وعلى كل الفروع الآن أن تتطلّع إلى أن تصبح ممولة ذاتياً، وبينما تتحرّك المؤسسة إلى الاكتفاء الذاتي المالي يتحرّك المقترضون كذلك إلى الاكتفاء الذاتي مالياً كلما اقترب كبر السن، فيمكنهم أن يحصلوا على دخل شهري عند التقاعد من المدخرات المتراكمة في صندوق المعاش، وهذا يمثّل لامرأة فقيرة أخباراً مريحة للغاية.

ادخارات أخرى:

لقد صار صندوق المعاشات أداة ادخارية مهمة، ويركّز النظام العمومي لجرامين على تلقّي إيداعات من كل من المقترضين وغير المقترضين، وقد تمّ إدخال أنواع مختلفة من حسابات الادخار على النظام، وقد وصل إجمالي الإيداعات إلى 67% من قيمة القروض الجارية في يوليو 2002، وذلك بعد سداد 3.3 بلايين تكا (60 مليون دولار) من قروضه من البنك المركزي، والبنوك التجارية المحلية، والمقرضين الخارجيين، والتي كانت قد تأخرت لمدة 18 شهراً.

التحوط لفقدان القروض وسياسة الإسقاط من الدفاتر:

لقد تعرّض بنك جرامين إلى نقد حاد بسبب سياساته في الاحتياطي المالي، وإسقاط القروض من الدفاتر طبقاً للنظام الكلاسيكي لجرامين، وقد دافعنا عن أنفسنا بأن سياساتنا أكثر سماحة من المعايير الموضوعة من قبل البنك المركزي في البلاد. وقد وجدنا كلتا السياستين مرضيتين تماماً فيما يخصّ الحرص المالي المطلوب في عملنا.

وقد جعل النظام العمومي لجرامين من تلك السياسات أكثر سماحة، فقد تمّ تعريف التأخر بشكل شديد الوضوح، فإذا فشل مقترض في سداد أقساطه 10 أسابيع متتالية، أو إذا فشل في سداد مجمل المبلغ المطلوب منه سداده خلال مدة 6 أشهر، ولم يتحرّك إلى القرض المرن، يصبح من ثم متخلفاً عن السداد، وإذا صار متخلفاً يتمّ وضع احتياطي 100% من إجمالي المبلغ الأصلي المتبقي إضافة إلى فوائده. وبعد عام تماماً يسقط المبلغ من الدفاتر، ويتمّ الإسقاط من الدفاتر بشكل شهري منتظم، ولا ينتظر فيه إلى وقت إقفال الحساب السنوي، وإذا كان المقترض يسير على القرض المرن تجري عليه نفس السياسات. يتمّ وضع احتياطي 50% لإجمالي رصيد القرض المرن والفوائد المقدرة في وقت إقفال الحساب السنوي، حتى ولو كانت نسبة سداد القرض المرن 100% في عموم البنك.

تأمين القروض:

يقلق المقترضون دائماً مما سيحدث لقروضهم عند وفاتهم؛ هل سيدفع أعضاء الأسرة الدين عنهم؟ إنهم يعتقدون أنهم إذا ماتوا ولم يسدّدوا ديونهم، فلا يمكن لأرواحهم أن تنعم بالسلام. وقد جعلهم إدخال تأمين القروض إلى النظام العمومي لجرامين في غاية السعادة. لقد صارت تلك خاصية أخرى شعبية من خصائص النظام العمومي لجرامين.

إن نظام التأمين في غاية البساطة؛ إذ يطلب من المقترض مرة واحدة في العام - في اليوم الأخير من العام - أن يضع مبلغاً صغيراً في حساب ادخار تأمين القروض، ويتمّ حسابه على أساس القرض الجاري وفوائده التي على المقترض في ذلك اليوم، فيقوم بإيداع 5.2% من قيمة المبلغ، فإذا مات أحد المقترضين خلال العام التالي يتمّ سداد إجمالي القيمة الجارية عليه من صندوق التأمين، وذلك من فوائد حساب مدخرات صندوق التأمين، كما تتلقّى أسرته قيمة ما أودعه من مدخرات في هذا الصندوق، ويرى المقترضون ذلك غاية في الشهامة، ومن ثم أحبه كل أحد.

فإذا بقيت المبالغ الجارية كما هي في نهايات عامين متتاليين، فلا يطلب من المقترض إيداع كمية إضافية من المال في حساب صندوق تأمين القروض في العام الثاني، فقط إذا كان الرصيد أكثر يطلب منه إيداع مبلغ نظير ما زاد من رصيده، وحتى لو كانت المبالغ الجارية أكثر بعدة مرات وقت وفاته عما كان عليه في نهاية العام الفائت فإنه طبقاً لقواعد هذا البرنامج، يتمّ دفع إجمالي المبلغ من حساب صندوق تأمين القروض، حقّاً إن للمقترضين أسباباً جيدة لكي يكونوا سعداء.

سقف القرض ينمو مع المقترض:

لقد تمّ تشغيل النظام الكلاسيكي لجرامين بسقف قروض لكل الفرع، فلا يستطيع مقترض أن يقترض أكثر من السقف المقرر للفرع، وفوق ذلك كان هناك سقف لكل نطاق، وقد كان سقف الفروع يساوي - أو أقل - سقف النطاق التابعة له. وقد استبدل ذلك في النظام العمومي لجرامين بسقف متصاعد للمقترض، وطبقاً للنظام العمومي لجرامين فلا يوجد سقف للنطاق ولا يوجد سقف للفرع، بالنسبة للقرض الأساسي، فإن سقف القرض ثابت لكل مرة يطلب فيها المقترض قرضاً جديداً، ويتمّ حسابه بطريقتين مختلفتين، والقيمة الأكبر بينهما تعتبر هي سقف القرض؛ ففي الطريقة الأولى يتمّ حساب السقف وفقاً للأداء (الانتظام في السداد، وحضور اللقاءات الأسبوعية... إلخ) للمقترض ومجموعته ومركزه.

أما وفقاً للطريقة الأخرى فإن السقف ثابت على أساس إجمالي المبالغ المدخرة (باستثناء الادخار الشخصي)؛ إذ يكافئ السقف 150% من إجمالي المدخرات، فإذا كانت مدخراته تبلغ 10 آلاف تكا، كان السقف 15 ألف تكا، ولأن هناك كثيراً من المقترضين كوَّنوا مدخرات كبيرة، فيمكنهم الحصول على قروض كبيرة الحجم. وطبقاً للطريقة الأولى يمكن للسقف أن يعلو ويهبط طبقاً للأداء، فمثلاً يقلّ سقف القرض بقيمة 500 تكا عن كل مرة غياب عن الاجتماع الأسبوعي للمركز، فإذا كان سجل السداد العام للمركز مكتملاً، فإن سقف القروض الخاص به يصعد إلى أعلى بنسبة معينة، ويمكن للمقترض أن يزيد من حجم قرضه، بزيادة ادخاره، أو بالتأكد من أنه هو ومجموعته ومركزه يفعلون كل شيء حسن.

أما في القرض المرن، فليس لدى المقترض فرصة لزيادة حجم قرضه؛ إذ يمكنه فقط أن يقترض ما سدّده، باستثناء ما بعد الأشهر الستة الأولى؛ إذ يمكنه أن يقترض ضعف المبالغ المسددة، إذا حقّقت بعض الشروط.

العضو الذهبي:

ثم هناك العضوية الذهبية، إنه وضع شديد الاحترام لمن يحقّقه؛ فالمقترض الذي يحافظ على سجل سداد 100% (أي لم يدع الطريق السريع أبداً) لمدة 7 أعوام، يُعطَى وضعية العضو الذهبي الذي يتاح له أن يذهب على طريق أسرع لزيادة القروض، إضافة لتكريمه وتمييزه بشكل خاص.

الأعضاء المعدمون:

لتشجيع الأعضاء المعدمين على الالتحاق ببنك جرامين، وعلى الشعور بالراحة في داخله، فقد أرخى النظام العمومي لجرامين كل القواعد الخاصة بالبنك؛ فلا يطلب من العضو المعدم الانضمام لمجموعة، ولا يطلب منه ادخاراً، ولا سداداً أسبوعياً؛ إذ عليها/عليه أن يحدّد النظام الذي يقرّره، بالمشورة مع مشرفه، ويتمّ تشجيع المراكز على وضع قائمة بالأسر المعدمة في منطقتهم، وعلى المجموعات أن تأخذ الأعضاء المعدمين تحت أجنحتها، وتنصحهم بالخروج من مخاوفهم وإحباطاتهم، وتعطيهم مهارات الأعمال المطلوبة، وتساعدهم على اتخاذ نشاط مدرّ للدخل، فإن جعل المرأة المعدمة تصل إلى المستوى الذي يمكن به أن تكون عضواً منتظماً في مجموعة يعدّ إنجازاً كبيراً للمجموعة التي احتوتها، والمجموعات والمراكز التي تحقّق ذلك سوف تُعطَى جوائز ومميزات وتكريمات خاصة. فإضافة إلى القروض، فسوف يمنحهم بنك جرامين رأسمالاً استثمارياً، ليتشارك معهم في استثماراتهم الصغيرة.

بناء القدرات للخروج من دائرة الفقر:

أثبتت الدراسات أن مقترضي جرامين يتحرّكون بثبات إلى خارج دائرة الفقر، فطبقاً لإحدى الدراسات يتحرّك 5% من المقترضين سنوياً خارج دائرة الفقر (Shahidur R. Khandker, 1998). وقد مدَّ النظام العمومي لجرامين اهتمامه إلى أسر جرامين كجزء من استراتيجية جرامين لبناء قدرات الأسر لجعلهم يخرجون من دائرة الفقر؛ إذ إنهم أول ما يخرجون لا ينزلقون عائدين.

لقد قدَّم بنك جرامين قروض التعليم العالي لكل الطلاب من أسر جرامين الذين يمكنهم الدخول إلى مؤسسات التعليم العالي (مثل: مدرسة الطب، ومدرسة الهندسة، والجامعات، والمدارس المهنية... إلخ) وتعطى القروض للطلاب مباشرة دون الذهاب عبر الآباء؛ حيث يعتبر الطلاب مسؤولين عن رد القروض حينما يبدأون في الكسب.

كما تُعطَى منح سنوية للطلاب من أسر جرامين على أساس تنافسي، مع الاحتفاظ بـ 50% منها للطالبات، وجعل الـ 50% الباقية لكل من الطلاب والطالبات. ويعطي جرامين كل عام 704.3 منح مع جعل كل فرع يعطي منحة واحدة على الأقل، وسوف يتمّ زيادة أعداد المنح بالتدريج مع زيادة أعداد الطلاب المتنافسين عليها.

تحويل نظام المحاسبة والمراقبة في جرامين إلى الكمبيوتر:

لقد حصل النظام العمومي لجرامين على دفعة قوية من برنامج تحويل المحاسبة ونظم إدارة المعلومات في فروع جرامين إلى الكمبيوتر، وقد تمّ تنفيذه من خلال وضع مركز لإدارة المعلومات على مستوى كل منطقة، ويتمّ تغذية أجهزة الكمبيوتر الموجودة في مكاتب المنطقة بالمعلومات الواردة من الفروع، وتمّ تحرير موظفي الفروع من العمل الشاق المتمثل في حفظ الدفاتر والتسجيل الدفتري للمعلومات؛ لأن أجهزة الكمبيوتر تقوم الآن بكل العمل، ويستطيع العاملون التفرغ لتحسين نوعية حياة المقترضين، فالآن هناك 67% من الفروع تعمل بالكمبيوتر، ومع نهاية عام 2002 سوف ترتفع النسبة إلى 85% أو أكثر.

ولأن معظم الفروع تتواصل عبر التليفون المحمول، فإن الخطوة التالية التي نفكّر فيها هي تكامل كل النظام المعلوماتي للبنك عبر شبكة داخلية Intranet؛ وهو ما بدأ بالفعل عبر ربط مكاتب القطاع بالمكتب الرئيسي عبر شبكة داخلية.

فروع 5 نجوم:

لم أرَ العاملين في جرامين مشحونين بكل تلك الحماسة كما رأيتهم بعد تشغيل النظام العمومي لجرامين، إنك حتى لا تستطيع أن توقفهم، لقد كانوا جميعاً مأسورين بفكرة خلق جرامين 2، الآن - وبعد أن بدأ - جعل جرامين القروض متناهية الصغر خالية من التوتر، وقد وصلت نسبة سداد جرامين الآن إلى 98%، وأصبحت طاقة العاملين في جرامين الآن في أعلى حالاتها، وكلما تحدّثت معهم بدوا وكأنهم يحظون بأكثر الأمور متعة في حياتهم، وهي العمل في جرامين.

لقد خلبت خصيصة معينة للنظام العمومي لجرامين ألبابهم، وهي خلق فروع 5 نجوم في جرامين. فوفقاً للنظام العمومي لجرامين يحصل الفرع على نجمة ذات لون معين لدى تحقيقه إنجازاً ما، فعندما يحقّق فرع نسبة سداد 100% يحصل على نجمة خضراء، ويمكن للعاملين في تلك الفروع وضع شارة بتلك النجمة على ملابسهم، وإذا حقّق فرع أرباحاً فإنه يحصل على نجمة

زرقاء. أما الفرع الذي يحقّق إيداعات أكثر من القروض الجارية فيحصل على نجمة بنفسجية. أما إذا كان جميع أطفال المقترضين في فرع ما في التعليم، أو على الأقل أنهوا تعليمهم الابتدائي يحصل الفرع على نجمة بنية. أما إذا جاوز جميع المقترضين في فرع ما خط الفقر فسيحصل ذلك الفرع على نجمة حمراء. وكل موظف يمكن أن يحصل على نجومه حينما يكون الفرع بصدد الحصول على نجمة ما، وبتحقيق نفس الشروط للمراكز المسؤول عنها.

إن العامل لجرامين ليفخر في المناسبات الرسمية بما حقّقه من نجوم، وبالنظر إلى لون النجوم يستطيع الإنسان أن يحدّد مجال إنجازه. هؤلاء الذين حصلوا على نجمة واحدة يبذلون جهودهم للحصول على الثانية. أما الذين لم يحصلوا على نجوم بعد، فإنهم يبذلون أقصى طاقتهم للحصول على نجمتهم الأولى، لقد أدّى ذلك إلى خلق طاقة وحيوية أينما ذهبت، إنهم لا يفعلون ذلك من أجل تحصيل أي منافع مالية؛ بل إنهم يفعلون ذلك لروح التنافس بينهم، كل منهم يريد أن يسبق زملاءه، ليسجّل رقماً لفرعه، أو منطقته أو قطاعه، من أجل مساهمة شخصية في تغيير الظروف الاجتماعية والاقتصادية للأسر الفقيرة التي يعمل من أجلها، وفوق ذلك ليثبتوا قيمتهم لأنفسهم، إنه لمن الممتع مشاهدتهم. وبمشاهدة تلك الظاهرة لا يملك الإنسان إلا أن يتساءل كم يمكن لبيئة واحدة أن تجعل الناس يقنطون ويجلسون عديمي الجدوى، ثم إذا تغيّر إطار الظروف يتحوّل نفس الناس إلى منجزين لا يبارون.

والآن عندما أنظر للخلف أقول بأن جرامين كان محظوظاً أن واجه تلك الأزمة، لقد دفعتنا تلك الأزمة لخلق جرامين 2 الذي لديه القدرة الداخلية على التعامل مع الأزمات والكوارث بطريقة أفضل بكثير من ذي قبل، وفي الحالات العادية فإن النظام العمومي لجرامين ليس فقط نظاماً قوياً وفعّالاً وقادراً على تقديم خدمات مالية مصمّمة خصيصاً للعملاء لدعم النهوض الاجتماعي والاقتصادي لكل أسرة مقترض فرد؛ بل إنه أيضاً يحرِّر القروض المتناهية الصغر من التوترات والضغوطات المعتادة.

مرحباً ببنك جرامين 2.

طبقاً لإحصائية أغسطس 2002

البيان	القيمة

مدخرات صندوق المعاشات	074.2 مليون تكا
مدخرات حساب تأمين القروض	185 مليون تكا
نسبة المدخرات إلى القروض الجارية	%67
نسبة المدخرات والموارد الخاصة إلى القروض الجارية	%89
عدد الفروع ذات المدخرات أكثر من القروض الجارية	200
نسبة السداد	%45.98
عدد الفروع المزودة بكمبيوتر للحسابات ونظم المعلومات	789
عدد الفروع التي حصلت على نجمة أو أكثر	507
إجمالي عدد النجوم التي حصل عليها الـ 507 فرع	878
إجمالي عدد الفروع	175.1
سعر الصرف الحالي للدولار الواحد	90.57 تكا

الباب الثالث

آفاق التجربة محلياً وعالمياً

من شأن كل تجربة إنسانية ناجحة أن تنمو نموّاً مطرداً إذا توافر لها من القائمين عليها الإخلاص والتجرد والدأب والمثابرة وحسن الإدارة، وإذا توافرت لها البيئة والظروف التي تساعد على هذا النمو، وهذا شأن تجربة بنك جرامين، فقد توافرت لها في القائمين عليها ما ذكرت من صفات.

أما البيئة والظروف، وإن كانت التجربة قد لاقت في البداية استغراباً ودهشة وتوقعات بعدم النجاح؛ فلم يكن هذا غريباً؛ لأن هذا شأن كل جديد مبتكر غير مألوف؛ فالناس دائماً تميل إلى ما تألف، وتعيش أسيرة الموروث وإن كان فاسداً إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِم مُّهْتَدُونَ[81].

لكن هذه الدهشة والاستغراب وتلك التوقعات الآيسة من النجاح لم تكن بالمعوق الحقيقي الذي يوقف سير التجربة خاصة مع الدأب والإخلاص والتجرد والمثابرة وحسن الإدارة.

بل إننا لا نجاوز الحقيقة إذا قلنا إن بنغلاديش كانت بيئة خصبة لنمو التجربة، وذلك أولاً لأنه توافر فيها الاحتياج الشديد إليها، فهي بلد يقع ضمن قائمة البلاد الأشد فقراً في العالم، كما أن عدم الاستقرار السياسي الذي عاشته بنغلاديش منذ حرب الاستقلال، إضافة إلى مساهمته في زيادة الفقر في البلاد، قد أدّى إلى أن تخف قبضة الحكومات على مقدرات وحياة الناس، وهو عامل آخر ساعد التجربة على النمو دونما معوقات كبيرة، فنمت في الأفق المحلي داخل بنغلاديش حتى كسرت جدار القوقعة، فلم يعد الأمر أمر بنك فقط، بل تعدّاه إلى ما أصبح يسمَّى بأسرة مؤسسات جرامين التي

وصلت إلى إحدى عشرة مؤسسة بخلاف البنك تعمل في مجالات تنموية مختلفة تعود بالنفع على الفقراء بصفة خاصة، وعلى بنغلاديش عامة.

وكما هو شأن كل تجربة ناجحة أيضاً فقد كسرت تجربة بنك جرامين طوق المحلية إلى العالمية، فشهدت التجربة تكراراً ونسخاً في العشرات من بلدان العالم، ولما زاد الأمر وانتشر واشتهر أصبح للقروض الصغيرة قمة عالمية تجمَّع لها القاصي والداني في العام الماضي (1997) في واشنطن.

حول هذه الآفاق المحلية والعالمية يدور حديثنا في هذا الباب الذي نختتم به هذا الكتاب بإذن الله.

الفصل الأول

الآفاق المحلية للتجربة:

أسرة مؤسسات جرامين[82]

نقدّم في هذا الفصل عرضاً موجزاً حول أسرة مؤسسات جرامين Family of Grameen Organizations التي انطلقت بعمل البنك إلى آفاق أوسع وأرحب من العمل التنموي الواسع الذي يخدم الاقتصاد القومي البنغالي كما يخدم الفقراء أيضاً، ووصلت إلى ما يربو على دستتين من المؤسسات بحسب تعبير موقع البنك.

1. مؤسسة جرامين كريشي Grameen Krishi Foundation:

ظهرت هذه المؤسسة للوجود عام 1991 لمواصلة وتوسيع قاعدة للعمل الذي بدأ عام 1988، وتعمل المؤسسة مع المزارعين في شمال بنغلاديش وفي محافظة تانجيل Tangail، وتهدف المؤسسة إلى:

- تحسين نظام الري.
- العمل على إدخال التكنولوجيا الحديثة في الري.
- دعم المستلزمات الزراعية للمزارعين الصغار والمهمشين بأسعار معقولة.
- مساعدة المزارعين على زيادة محاصيلهم.
- العمل على تعاظم إنتاجية الأرض بزراعة محاصيل أخرى بجانب الحبوب.

- تحفيز المزارعين لزيادة خصوبة وإنتاجية أراضيهم باستخدام تكنولوجيات الزراعة المستديمة.
- العمل على زراعة الأراضي غير المستغلة.
- العمل على تحسين نوعية التربة من خلال برامج لتنويع المحاصيل.
- تطوير وسائل تسويق البذور والمنتجات الزراعية الأخرى.
- مقاومة الحشرات والآفات بتبنّي نظم الإدارة المتكاملة للآفات Integrated Pest Management والتي تقلّل من الاحتياج إلى استخدام المبيدات الضارة.
- مساعدة الفقراء على استعادة الأراضي المرتهنة.
- زيادة فرص التوظيف للنساء الفقيرات في مختلف الأنشطة الزراعية، ومدِّهن بالقروض لمقاومة الفقر، وكذلك لإتاحة التدريب للفقراء.
- التشجيع على عمل حدائق منزلية.
- خلق فرص لدخل إضافي، وللوفاء بالمطلوب من اللبن والبيض من خلال تربية الدواجن وإنتاج الألبان.
- تنظيم مجموعات من المعدمين لإدارة مضخات ري وأنشطة زراعية أخرى.
- إدخال الميكنة الزراعية من خلال تأجير الماكينات الزراعية للمزارعين.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة من خلال إقامة مزارع تجريبية إرشادية.
- إعادة تأهيل المزارع السمكية غير جيدة الاستغلال.

والأرقام التالية تشير إلى حجم عمل المؤسسة في المجالات المختلفة:

(أ) الأنشطة الزراعية:

منذ البداية عملت المؤسسة بالمشاركة مع المزارعين المحليين في مجال الإنتاج المحصولي الذي اعتمد بصفة رئيسية على نظام الري بالآبار، واشتمل العمل على إنتاج محاصيل تقليدية وغير

تقليدية شملت الأرز والقمح والذرة والبطاطس والقطن وفول الصويا، وتراوحت مساحة الأراضي المزروعة بين 30 ألفاً و20 فداناً Acre عام 1992 و54 ألفاً و310 أفدنة بزيادة قدرها 23 ألفاً و900 فدان عام 1997.

(ب) إنتاج البذور:

ليس هناك في بنغلاديش إنتاج كافٍ من البذور عالية الإنتاج والجودة؛ ولذا فقد بدأت المؤسسة برنامجاً لإنتاجها، وتنتج المؤسسة الآن بذور القمح والذرة والمستردة وفول الصويا والبطاطس والجوت والخضراوات، وقد تراوح الإنتاج بين 226 طنّاً عام 1993 و1726 طنّاً عام 1997.

(جـ) برنامج القروض:

منذ عام 1995 تقوم المؤسسة بإعطاء قروض بدون ضمانات للنساء الفقيرات للإنتاج الزراعي ولإقامة أعمال بسيطة ولتربية البط والدواجن وإنتاج الألبان ولشراء قطع غيار ماكينات الري، وكذلك لشراء المستلزمات الزراعية، ولتركيب بيارات صرف صحي، ولدق آبار وتركيب طلمبات.

يبلغ عدد المجموعات في هذا البرنامج 5161 مجموعة عدد أعضائها 25745، وعدد المراكز 1112، وعدد القرى 1011 قرية، أما عدد المقترضين فهو 22917، أما قيمة القروض الموزعة فقد بلغت 8.1 مليون دولار.

(د) برنامج الألبان والدواجن:

هناك نقص في الأطعمة الغنية بالبروتينات في بنغلاديش؛ لذا فقد أنشأت المؤسسة مزارع لإنتاج الألبان ومنتجاتها، كما أنشأت مزارع للدواجن لتوفير اللحوم والبيض، كما عملت المؤسسة على توفير الأبقار والدواجن والبط عالي الإنتاج لأعضاء المجموعات، كذلك فقد عملت المؤسسة على إعادة تأهيل البرك غير جيدة الاستغلال؛ وذلك لزيادة إنتاج الأسماك، وقد تراوحت مساحة البرك المستغلة لهذا الغرض بين 25.81 فداناً عام 1992 و200 فدان عام 1997، وبلغ إنتاجها عام 1992 (97.78 طنّاً)، أما عام 1997 فقد بلغ 225 طنّاً من الأسماك.

(هـ) برنامج نقل التكنولوجيا:

عملت المؤسسة على تطوير التكنولوجيات ونقلها للمزارعين للمساعدة في زيادة الإنتاج الزراعي، وكذلك على تجربة استزراع محاصيل جيدة غير تقليدية.

(و) برنامج تنمية المرأة:

من أجل تحقيق ذلك تقوم المؤسسة بتنظيم النساء الفقيرات من أجل التوظيف الذاتي وخلق الفرص لزيادة دخل الأسرة من خلال أنشطة مثل إنتاج الخضراوات في الحدائق المنزلية وإنتاج البذور وتربية الماشية والمَعْز، وكذلك تربية الدواجن والبط وتشغيل ماكينات الري.

(ز) برامج أخرى:

وتقوم المؤسسة بأنشطة أخرى، مثل: تسويق منتجاتها من خلال منافذها الخاصة، والتشجيع على ممارسات الري المحسنة، وإنتاج عسل النحل من خلال تربية النحل، وكذلك دعم المزارعين الفقراء لاسترداد أراضيهم المرهونة.

2. مؤسسة جرامين أدوج Grameen Uddog:

اشتهرت المنسوجات اليدوية البنغالية بجودتها لمئات السنين، ومع ذلك فقد واجه النساجون البنغال صعوبات كثيرة في السنوات الأخيرة؛ وهو ما أدّى إلى الاندثار التدريجي لتلك الصناعات، فقد أدّت ندرة المواد الخام وقلة اقتصاديات تلك الصناعة إلى أن يهجر الكثير من النساجين مغازلهم اليدوية؛ حيث بدأوا يتطلعون إلى وظائف أخرى، بينما أصبح الكثيرون بلا عمل؛ لذا فإن بنغلاديش التي كانت يوماً ما تشتهر بإنتاجها وتصديرها للمنسوجات عالية الجودة بدأت الآن تستوردها من الخارج.

لدى بنغلاديش أكثر من نصف مليون مغزل في القرى، وفي وقت ما كانت كلها مستخدمة طوال العام، أما الآن فإن حوالى 60% منها لا تعمل بكامل طاقتها أو لا تعمل مطلقاً نتيجة لانعدام العمالة ورأس المال، وكذلك بسبب المنافسة التي تلاقيها من المنسوجات المصنعة آلياً.

من أجل ذلك فقد أنشأ بنك جرامين شركة "جرامين أدوج" بمعنى "المبادرة الريفية" لتقوم على مساعدة النساجين المفقرين الذين يقلّ دخلهم اليومي عن دولار واحد.

وقد تأسّست كشركة غير هادفة للربح، فلا يوزّع الربح - إذا وُجِد - على مديري الشركة؛ بل إنه يُرَد على المشروع ليُستخدم كرأسمال، والهدف الأول للشركة هو أن تحيي صناعة الأنوال

اليدوية وإدارتها بطريقة إدارة الأعمال الحديثة، بحيث تصبح صناعة النسيج البنغالية موجهة للتصدير. وهي الآن مسؤولة عن التسويق العالمي للمنسوجات اليدوية التي يصنعها النساجون في بنغلاديش، إنها تمدّ النساجين بالخامات، مثل: الغزل والأصباغ؛ وهو ما يمكنهم من تلبية الطلبات المحلية والخارجية طبقاً للمواصفات العالمية، ولدى المؤسسة مكاتب ميدانية في القرى؛ حيث يعيش النساجون ويقوم الموظفون الميدانيون بالتأكيد على الجودة من خلال الإشراف المكثف، وتمدّ المؤسسة يد المساعدة للنساجين بالطرق غير المباشرة التالية:

- برأسمال التشغيل في صورة غزول وأصباغ.
- وجلب التصميمات الحديثة.
- بالخدمات التسويقية داخل وخارج القطر.
- على الجودة والمعيارية من خلال الإشراف.

وتسمَّى المنسوجات المنتجة عن طريق النساجين اليدويين تحت إشراف الشركة باسم "جرامين تشيك" Grameen Check، وتصنع تلك المنسوجات من غزول قطنية مائة بالمائة بطريقة يدوية كاملة؛ لذا فهي منسوجات ملائمة بيئياً.

وتصبغ الغزول القطنية في جرامين تشيك طبقاً لمتطلبات المشترين، وذلك باستخدام طريقة الراقود Vat التقليدية التي تنتج ألواناً زاهية وثابتة، ومع ذلك يمكن للنساجين أن ينتجوا أي تصميم يريدونه. وبالفعل فإن هناك حوالى 1500 تصميم استقبلوا استقبالاً حسناً من المشترين في كل من أوروبا وأميركا الشمالية.

وقد أضيف 8000 مغزل يدوي حديث إلى قاعدة الإنتاج في جرامين تشيك، ويستفيد أكثر من 10 آلاف أسرة استفادة مباشرة من إنتاج جرامين تشيك، ومعدل الإنتاج الحالي هو مليون ياردة في الشهر، وهو في ازدياد، وقد قامت مؤسسة جرامين أدوج بتصدير 13 مليون ياردة من جرامين تشيك إلى أوروبا والولايات المتحدة من خلال العديد من أصحاب مصانع الملابس في بنغلاديش في شكل ملبوسات، وكذلك في شكل منسوجات، وتعدّ كل من إيطاليا وألمانيا والمملكة المتحدة وفرنسا والسويد والنرويج وهولندا هم المشترين الأساسيين لمنسوجات جرامين تشيك. ولقد لاقى جرامين

تشيك نجاحاً باهراً في الأسواق العالمية، وقد وصل إجمالي المصدر عام 93 - 1994 إلى 5.2 مليون ياردة، ويصل في عام 96 - 1997 إلى 8 ملايين ياردة.

وتتوقّع المؤسسة أن تجلب وظائف لخمسة عشر ألف نساج تصل بهم إلى مستويات الإنتاج المرجوة.

3. مؤسسة جرامين موتشو Grameen Motsho Foundation:

وهي مؤسسة للمصايد أبدعها بنك جرامين تأسّست في 6 فبراير 1994، من أجل معالجة قضية الفقر بطريقة أكثر فعالية، ومن أجل خلق فرص للفقراء للوصول إلى الموارد اتخذ البنك سياسة القطاعات؛ وهي السياسة التي أعطت فرصة للبنك لاستكشاف الموارد الوطنية للعمل على اقتحام الفقراء لاستثمار تلك الموارد، إما مباشرة أو بطريقة غير مباشرة وصولاً إلى الاستفادة القصوى، ومؤسسة جرامين موتشو هي إحدى المؤسسات التي تقتفي هذه الاستراتيجية.

أهداف المؤسسة:

1. الانخراط في إنتاج ونقل وتخزين وتسويق الأسماك لتحسين نوعية حياة الفقراء.

2. تخطيط وتنظيم وتشغيل المزارع السمكية صناعياً أو تجارياً على أساس استثماري لتشغيل وزيادة دخل وتحسين المهارات المهنية والإدارية للفقراء.

الأنشطة الحالية:

تمتلك المؤسسة 4 مزارع سمكية، و20 مزرعة أخرى لتربية الزريعة، اثنتان من المزارع الأربع قامتا بتنظيم الفقراء في مجموعات للمساهمة في أنشطة زراعة الأسماك، وقد تمّ تدريبهم على أحدث التكنولوجيات في ذلك، وزراعة الأسماك في هاتين المزرعتين هي مجهود مشترك، والاثنتان الأخريان هما لزراعة سمك الروبيان Shrimp وتداران بطريقة تجارية.

مزرعة جويساجار السمكية Joysagar Fish Farm:

وهي من المزارع المدارة بطريقة تشاركية، وقد سلّمتها وزارة المزارع السمكية والثروة الحيوانية إلى بنك جرامين عام 1986 (قبل أن تنشأ المؤسسة)، وكان عدد البرك المستخدمة 185 بركة تبلغ مساحتها 224 فدانا، وبلغ إنتاجها 7.46 طنّاً، بينما وصل عدد البرك عام 1996 إلى 396 بركة، مساحتها الإجمالية 384 فداناً، وإنتاجها 985 طنّاً من الأسماك، وتشترك في إدارتها 2250 مجموعة من الفقراء.

وبجانب إنتاج الأسماك من المزرعة هناك العديد من الأنشطة، مثل: إنتاج البيذور النباتية، والطحلب البطي، وإنتاج الغاز الحيوي، وصناعة الشبك، وتدريب المنظمات الأخرى، وكذلك تسمين الماشية، وزراعة الغابات، وغيرها من الأنشطة.

أما مزرعة ديناجبور Dinagpur:

فقد تسلّمها البنك عام 1988، وكان حال الكثير من البرك لا يصلح لتربية الأسماك، وكان عدد البرك عام 1989 وقت بداية العمل 35 بركة للمياه بمساحة 88 فداناً تنتج 18 طنّاً فقط من الأسماك، وفي عام 1996 وصل عدد البرك إلى 54 بركة بمساحة 141 فداناً يبلغ إنتاجها 203 أطنان من الأسماك، وإنتاج هذه المزرعة أيضاً تشاركي بين المجموعات، ويبلغ عدد المجموعات 472 مجموعة من الفقراء.

أما مزرعة شكوريا Chokoria لسمك الروبيان:

فقد استأجرها البنك لمدة خمسة عشر عاماً بدءاً من عام 1986، وكانت عبارة عن مساحة 120 فداناً من شواطئ المنجروف Mangrove على خليج البنغال، وتعدّ تربية أسماك الروبيان من بين الأعمال عالية الربحية في بنغلاديش، وفي البداية كان الاستزراع يتمّ بطريقة تقليدية، فكان الإنتاج قليلاً، وفي عام 1992 بدأ استعمال أسلوب آخر يطلق عليه Semi-Intensive وقد زاد الإنتاج نتيجة لاستخدام هذا الأسلوب زيادة هائلة.

4. مؤسسة صندوق جرامين Grameen Fund:

وهي أحد أعضاء أسرة مؤسسات بنك جرامين الهادفة إلى مكافحة الفقر في بنغلاديش، ويركّز الصندوق على الإمداد المالي للاستثمارات المشتركة ذات المخاطر، والموجهة أساساً لمجال التكنولوجيا، والمحرومة من الدعم المالي من مؤسسات الإقراض الرسمية الموجودة. وقد تأسّس الصندوق في 17 يناير 1994 كمؤسسة غير هادفة للربح وبدأت عملها في بداية شهر فبراير من العام نفسه من خلال العمل في نظام إقراض القرويين الفقراء. وقد تأكد لبنك جرامين أن تحقيق الأهداف التنموية بعيدة المدى يتطلّب وجود آليات للإمداد برؤوس الأموال المشتركة؛ حيث وُوجِه البنك بالعديد من الأفكار والتكنولوجيات وطلب الاستثمار مما لا يتلاءم مع البرنامج الإقراضي الرتيب للبنك الذي يستهدف القرويين الفقراء والمحتاجين إلى القروض الصغيرة، هذه الآلية لا بدّ أن تعمل على تعضيد المشاريع التي لم تختبر من قبل، لكنها تبشِّر بنجاح تجاري، ولتحقيق أرباح للفقراء؛ لذا فقد تأسس الصندوق ليسد هذا الاحتياج لرؤوس الأموال المهددة التي تدخل في

استثمارات مشتركة واعدة، والتي يمكن أن تحقّق ليس فقط عوائد جيدة؛ بل تعود أيضاً بأرباح مباشرة وغير مباشرة للقرويين الفقراء.. وحتى الآن لا توجد مؤسسة معروفة تقوم بتلك المهمة على مستوى القطر كله.

لقد بدأ بنك جرامين منذ أعوام مضت في تمويل الاستثمارات المشتركة الخطرة Risky في بعض المناطق القروية، وذلك من خلال الصندوق الاجتماعي لرؤوس الأموال المشتركة (SVCF)، والذي أعطى قروضاً تصل إلى 461 مليون تكا (5.11 مليون دولار) لتمويل الصناعات والمصايد والزراعات الصغيرة، وعندما أنشئ صندوق جرامين ورث 40 مشروعاً ذات أصول مملوكة تقدَّر بـ391 مليون تكا من الصندوق الاجتماعي لرؤوس الأموال المشتركة التابع لبنك جرامين.

وخلال الفترة القصيرة لوجوده، منح صندوق جرامين (GF) أسهماً وقروضاً لشركات جديدة تكوّنت لإنتاج منتجات جديدة، كما قام الصندوق بتوفير الدعم الإداري الضروري.

الأهداف الرئيسية لصندوق جرامين هي:

- المساهمة في الشركات التي تحاول ارتياد الجديد من القطاعات المختلفة التي تبشّر بنمو مستقبلي وذات التأثير المباشر وغير المباشر في مكافحة الفقر، مع تفضيل العمل المتخصص في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والهندسة الحيوية.

- لمنح قروض أو أسهم أو كليهما للاستثمارات المشتركة الخطرة التي تستخدم تكنولوجيات لم تجرّب أو التي تنتج منتجات لم تختبر إما لشركات جديدة أو لشركات موجودة بالفعل التي تهدف للتوازن أو التحديث أو الامتداد.

- للمساعدة في إدارة الشراء لمزادات أو شراء حصص الشركات الموجودة التي تحتاج للدعم المالي والإداري، وذلك في حالة إذا ما كانت أنشطة تلك الشركات ومنتجاتها تعود بالفائدة المباشرة أو غير المباشرة على الفقراء.

- تحفيز وإيجاد استثمارات لها رؤية وتطلع للتصدير أو الاستيراد الذي يستخدم المواد الخامة المحلية، أو يتيح التوظيف الواسع للفقراء ويساعد على تطوير مهارات الفقراء في الريف والحضر.

يستخدم صندوق جرامين طرقاً مختلفة في التمويل اعتماداً على احتياجات الشركات الطالبة للتمويل واعتماداً على قدرات المستثمرين. **واختصاراً فإنه يمنح المساعدة في الصور التالية:**

أ. أسهم مباشرة.

ب. أسهم في صورة قروض.

ج. Bridge Finarce.

د. إدارة شراء بالمزاد وشراء حصص الشركات.

وتخلط نسبة كل من الأسهم والقروض بما يتناسب مع كل شركة. وحيث إن رأس المال المشترك يحتاج لإشراف وسيطرة كبيرة يمارس صندوق جرامين السيطرة من خلال النصيب الأكبر من إدارة الشركات التي يساعدها، حيث يحقّ له تعيين كادر الإدارة العليا بمن فيهم المدير التنفيذي، وفي خارج نطاق دكا تقوم فروع بنك جرامين القريبة بالإشراف على القروض الممنوحة من صندوق جرامين.

وبالإضافة إلى قيام الصندوق بالمتابعة والإشراف على المشروعات الموجودة والمنقولة إليه من الصندوق الاجتماعي للاستثمارات المشتركة (SVCF)، قام الصندوق بإقراض أسرة مؤسسات جرامين مثل مؤسسة جرامين كريشي وجرامين أدوج وكذلك إقراض الشركات التي أسّسها المستثمرون من خارج أسرة جرامين، **وهذه الشركات هي:**

- جرامين بابشا شيبا المحدودة Grameen Babsha Sheba Ltd التي تأسّست في مارس 1996 لتوفير البضائع الاستهلاكية لصغار التجار في المناطق الريفية بناء على أساس العمولة؛ وهو ما يجنِّب صغار التجار استغلال تجار الجملة؛ وهو ما يزيد من الربحية، وقد أعطيت الشركة أسهماً بقيمة 90% وكذلك قرضاً من صندوق جرامين وقد حقّقت الشركة أرباحاً خلال 6 أشهر.

- مركز جرامين الحيوي Grameen Bio Center والذي تكوّن بأسهم بلغت 70% من الصندوق، وذلك من أجل إقراض النساء ليتمكنَّ من شراء أبقار في المناطق الريفية، وسوف

يجمع اللبن المنتج لتسويقه في المناطق الحضرية عن طريق الشركة لضمان حصولهن على سعر عادل، وذلك بهدف زيادة النشاط الاقتصادي للفقراء وزيادة توافر البروتين واستهلاكه.

- شركة جرامين سيبرنيت المحدودة Grameen Cybernet Ltd وقد تكوَّنت بأسهم 51% من الصندوق إضافة إلى قروض، والشركة تعدّ أول شركة توفِّر خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني E-mail في بنغلاديش، وقد انطلقت الشركة بنجاح وسدّدت القرض الذي حصلت عليه من الصندوق.

5. مؤسسة جرامين كاليان Grameen Kalyan:

ويعني اسم المؤسسة (مؤسسة للرفاهية الريفية)، والمؤسسة هي إحدى الإضافات الجديدة لأسرة مؤسسات جرامين، وقد تأسّست في نوفمبر عام 1996 بهدف:

- توفير الدعم المالي في صورة قروض ومِنح لكل من العاملين والأعضاء (المقترضين) في بنك جرامين وعائلاتهم.
- توفير التمويل تحت ظروف مختلفة للمشروعات أو الاستثمارات المملوكة والمدارة للموظفين في بنك جرامين.
- لمد مظلة القروض إلى منظمات أخرى يتبنّاها بنك جرامين.
- لمد التسهيلات الطبية الصحية بما في ذلك تحفيز وإنشاء المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات لصالح الأعضاء والموظفين في بنك جرامين.
- لتحفيز وتأسيس شركات مساهمة واستثمارات مشتركة وشركات عامة وشركات تأمين مرتبطة بالأهداف.
- لتنظيم تسهيلات للتعليم والتدريب لزيادة المهارات لدى الأعضاء والموظفين في بنك جرامين.
- للتحفيز على خوض مجال التكنولوجيا الحديثة والأفكار والطرق الإبداعية لتنمية الصناعات الصغيرة والاستثمارات في مجال التسويق والتجهيز والتخزين والنقل الهادف لمكافحة الفقر.

- لتخفيف وطأة أي كارثة تؤثّر على حياة وممتلكات الأعضاء والموظفين في البنك.

- للاستثمار في السندات والأسهم والشهادات الجمركية والأوراق النقدية وغيرها، وحيث إن المؤسسة حديثة النشأة فإن إنجازاتها حتى الآن ما زالت متواضعة.

ورغم ذلك فإن هناك بالفعل 300 مليون تكا (أي ما يوازي 5.7 ملايين دولار) تمّ تسديدها من رأس المال لتمويل مشروع التليفون المحمول الذي تقوم به مجموعة مالية مشتركة تدعى تليفون جرامين المحدودة. وإذا نفّذ هذا المشروع فسوف يمدّ خدمة التليفون المحمول لكل أنحاء بنغلاديش، بما فيها المناطق الريفية. والسمة الفريدة في هذا المشروع أنه سوف يمدّ تلك الخدمة إلى مقترضي جرامين الفقراء بما يمكنهم من تحقيق دخل أكبر من خلال التفاعل مع الأسواق في الأجزاء الأخرى من القطر وخارجه. وقد بنت مؤسسة جرامين كاليان مقدمة تسهيلات الائتمانية على أسس متحملة لموظفي البنك لشراء المنازل والممتلكات الأخرى.. وتتطلّع المؤسسة كذلك إلى وسائل للبدء في مشروعات ذات حيوية مجتمعية توفّر حلم توفير الوظائف والاحتياجات التنموية للوطن، بتزويد البرامج والمشروعات ذات العلاقة بالصحة والتعليم للأعضاء في جرامين.

وكعضو في أسرة مؤسسة جرامين، تحرص جرامين كاليان على ضرورة التوازن بين مبادئ العمل التجاري والقضاء على الفقر كهدف نهائي.

6. مؤسسة جرامين شاموجري Grameen Shamogree:

واسم المؤسسة يعني "المنتجات الريفية"، وهي عضو في أسرة مؤسسات جرامين تأسّست في يناير 1996 ووضعت لها الأهداف التالية:

- القيام بالتسويق داخل وخارج بنغلاديش لكل أنواع المنتجات الوطنية خاصة تلك الناتجة عن الصناعات الريفية ذات العمالة الكثيفة، مثل الغزل اليدوي، المفروشات الجاهزة، منتجات الأكواخ والصناعات الصغيرة والمنتجات الزراعية والأسماك وغيرها.

- لتأسيس وتدعيم أعمال صناعات بالتعاون مع أشخاص أو منظمات أو هيئات أو جمعيات أخرى داخل بنغلاديش وخارجها.

- لتخطيط وتنظيم وتمويل وإدارة وتسويق المنتجات الناتجة عن صناعات، مثل صناعة الغزل اليدوي التقليدية مع التفكير في ربطها بالقطاعات الحديثة، مثل صناعة المفروشات.

- لتأسيس أي نوع من الأعمال أو الصناعات ولتشجيع التجارة الريفية من أي نوع بحيث تتوافر فرص عمل للفقراء.

- التمويل والمساعدة والتأجير والاستثمار أو أي سبيل آخر يدعم إدارة أي استثمار يهدف إلى زيادة فرص التوظيف في الريف.

- الإدارة والتحكم والإشراف على أية منظمة أو استثمار أو مشروع أو برنامج داخل القطر وخارجه.

- لتشجيع ومعاونة وإرشاد وتنظيم وتخطيط وإنشاء وتنسيق المشروعات التي تهدف للإسراع بمعدلات التنمية والمساعدة في خلق فرص عمل إنتاجية وتشجيع الثقة في النفس.

وتمتلك المؤسسة الآن ثلاثة استثمارات منفصلة:

1. صناعة الطباعة والتغليف.
2. ثلاجات تخزين.
3. اثنان من المراكز لتسويق "جرامين تشيك" وهو الغزل اليدوي المصنوع من القطن الذي تنتجه جرامين أدوج، ويشمل المفروشات والمنتجات القطنية والحريرية والمصنوعات اليدوية المميزة لبنغلاديش. وقد كشفت المؤسسة عن وجود فرص لتصدير المفروشات الجاهزة المصنوعة من جرامين تشيك وكذلك سائر المنتجات القطنية والحريرية، وتعمل المؤسسة لتحديد منتجات أهلية أخرى لتأخذ المبادرة بإنتاجها وتسويقها محلياً ودولياً، وذلك لزيادة الصادرات الوطنية ولصالح الإفادة المبادرة للفقراء في بنغلاديش.

7. مؤسسة جرامين تيليكوم Grameen Telecom:

وهي مؤسسة متخصصة لإدخال ثورة المعلومات إلى الريفيين في بنغلاديش، وتخطّط المؤسسة خلال السنوات الأربع القادمة لإدخال خدمة التليفون المحمول لخدمة مائة مليون من سكان 68 ألف قرية بنغلاديش، وذلك:

1. بتمويل 60 ألفاً من أعضاء بنك جرامين لتوفير الخدمة التليفونية المدفوعة للقرى.

2. توفير تليفونات مباشرة للمشتركين، والمؤسسة تمتلك 35% من أسهم شركة جرامين فون المحدودة والتي حصلت على ترخيص بمدّ خدمة التليفون المحمول منذ نوفمبر 1996. وجرامين فون مسؤولة عن تشغيل الشبكة وكذلك إمداد التليفونات في المناطق الحضرية، بينما جرامين تيليكوم سوف تركّز على القرى من خلال نوعين من المنتجات:

- أولاً تليفون القرية المدفوع (VPP)، وهي مبادرة لمدّ خدمات الاتصالات الحديثة للملايين من الفقراء، وذلك بتوفير تلك التليفونات مدفوعة الأجر من خلال أعضاء مختارين من مقترضي بنك جرامين، وسوف يستأجر هؤلاء الأعضاء التليفونات من خلال البنك ليجعلوا الخدمة التليفونية متاحة لكل المستخدمين في القرى، كما يتيحون للآخرين استقبال المكالمات التليفونية، وسوف يكون VPP من أكبر مشاريع التليفونات اللاسلكية المدفوعة الأجر في العالم.

- المستخدمون المباشرون (DS)؛ حيث إن هناك العديد من الطلبات على توفير الخدمة التليفونية في المناطق الريفية من أولئك الذين ليس لهم صلة مباشرة بأنشطة البنك، ويشمل ذلك الخدمات الطبية والمدارس الثانوية والكليات والمزارعين الكبار ورجال الأعمال المحليين، وسوف يكون هؤلاء هم المستخدمين المباشرين لخدمة جرامين تبليكوم. إن مؤسسة جرامين تيليكوم، تقف كسلاح حيوي في المعركة ضد الفقر.

8. مؤسسة جرامين شاكتي Grameen Shakti (GS):

وهي مؤسسة غير هادفة للربح تعمل في مجال الطاقة الريفية بهدف توفير مصادر للطاقة المتجدّدة في القرى المحرومة من الكهرباء في بنغلاديش، كما تعمل المؤسسة بالإضافة لذلك على خلق فرص عمل وفرص لتوليد الدخل في ريف بنغلاديش.

وسوف تركّز المؤسسة على إمداد وتسويق وبيع واختبار وتطوير نظم الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والغاز الحيوي وطاقة الرياح.

وتهدف المؤسسة إلى:

- تعميم مصادر الطاقة المتجدّدة على المستوى الشعبي في المنازل الريفية المحرومة من الكهرباء.

- تسويق الطاقة الشمسية والغاز الحيوي وطاقة الرياح على أسس اقتصادية، مع التركيز على المناطق الريفية خاصة المقترضين من بنك جرامين.

- تقديم الخدمات التي تكافح الفقر وتحافظ على البيئة من خلال البحث التطبيقي وتطوير التكنولوجيات المعتمدة على مصادر الطاقة المتجددة.

- البدء في مشروع لتصنيع وتسويق أنظمة كهرو - ضوئية منزلية ذات كفاءة وذات أسعار محتملة.

- تنفيذ مشروعات لتوليد الكهرباء من الرياح في المناطق الساحلية وفي الجزر الساحلية، وتشغيل وحدات صغيرة لتوليد الكهرباء هيدروليكيا في المناطق شديدة الانحدار. كذلك تنفيذ برامج للقروض والمدخرات والاستثمارات الخاصة لتوليد وتخزين واستخدام الطاقة المتجددة من أجل فائدة سكان الريف.

- اختبار تكنولوجيات جديدة للتزويد بخدمات الطاقة ذات الجدوى الاقتصادية الأكبر وبأسعار محتملة للسكان المحرومين.

- الإمداد برؤوس الأموال والتكنولوجيا وخدمات الإدارة للاستثمارات الخاصة بالطاقة المتجددة.

وقد بدأت المؤسسة بمشروع إرشادي للطاقة الشمسية في أبريل عام 1996 نفّذت من خلاله 26 نظاماً للطاقة الشمسية المنزلية في عدد من قرى بنغلاديش المختارة، ويهدف هذا المشروع إلى جعل الناس في الريف يألفون أكثر هذه التكنولوجيا الجديدة وكذلك ليختبروا بأنفسهم جدواها وفائدتها في الإضاءة وتعليم الأطفال ورفاهية النساء وكذلك في الأنشطة الاجتماعية والمولدة للدخل، وفي نهاية سبتمبر من العام نفسه بدأت المؤسسة في تنفيذ برنامج إرشادي آخر.

أما مشروع طاقة الرياح فهو في طور التجريب حيث تمّ تركيب مولدين صغيرين لطاقة الرياح وبدأ إنتاجهما للكهرباء في ديسمبر 1996، إحداهما بطاقة 300 وات والآخر بطاقة كيلووات.

9. مؤسسة جرامين سيبرنت المحدودة Grameen Cybernet Ltd:

إن من أهم المؤشرات الدالة على نمو بلد ما هو قدرته على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وآخر ما وصلت إليه تكنولوجيا المعلومات تلك هو الإنترنت، وهو ما بات يعرف بالطريق الفائق السرعة للمعلومات أو Information Super-high Way.

والإنترنت الذي يوسّع من دائرة الكابلات والأقمار الصناعية التي تربط معاً عدداً لانهائياً من أجهزة الكمبيوتر يمكن أن يجعل الاتصالات رخيصة وفورية ويمكن به أن تستحضر العالم عند أطراف أصابعك عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات بلا أدنى مجهود. واعترافاً بالفوائد العديدة التي يمكن أن يجلبها الإنترنت لبنغلاديش قرّرت إدارة بنك جرامين أن تتيح لأهل بنغلاديش هذه الفرصة للوصول إلى هذه التكنولوجيا، ومن ثم تكوّنت تلك المؤسسة، وزوّدت بأحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا من Hardware وSoftwar. والمؤسسة هي استثمار مشترك بين صندوق جرامين Grameen Fund وإحدى الشركات الخاصة المعروفة المتخصصة في الكمبيوتر.

وقد أصبحت المؤسسة رائدة في مجال الإنترنت في بنغلاديش منذ تأسّست عام 1996، وتعمل المؤسسة على تقديم عدد من الخدمات منها:

- البريد الإلكتروني E-mail: وتقدم خدمة إرسال رسائل عبر الـ E-mail لكل أنحاء العالم في أي وقت من ليل أو نهار نظير مبلغ زهيد من المال (3 تكا).

- المعلومات: التي توصلك بمصادر المعلومات المتاحة في جميع المكتبات والمؤسسات العلمية المتصلة بالشبكة في جميع أنحاء العالم متيحة لك المعلومات الحديثة في جميع مجالات المعرفة.

- التسلية: من خلال استخدام الوسائط الإعلامية المتعددة Multi-Media.

- اتصالات رجال الأعمال: من خلال البريد الإلكتروني.

10. مؤسسة جرامين للاتصالات Grameen Communications:

وهي مؤسسة غير هادفة للربح وتهدف لزيادة الوعي والحفز على استخدام المعلومات المتاحة على الإنترنت بهدف تحسين أحوال التعليم، والبحث والأحوال الاجتماعية والصحية والإصحاحية في بنغلاديش، ولتحقيق ذلك تعمل المؤسسة على تنظيم عدد من الحلقات الدراسية Seminars وورش العمل Workshops والبرامج التدريبية والمشاريع باستخدام الإنترنت في كل

من مبنى المؤسسة أو لدى الوكلاء، كذلك فسوف تقوم المؤسسة بإمداد خدماتها مقبولة السعر لهؤلاء الوكلاء.

كذلك تستطيع المؤسسات التعليمية والبحثية والمعاهد الحكومية وغير الحكومية تبادل المعلومات الأكاديمية والإحصائية والبحثية فيما بينها بتكلفة معقولة.

أما المؤسسة الأخيرة التي نتكلّم عنها في إطار حديثنا عن أسرة مؤسسات جرامين والتي آثرنا الحديث عنها في نهاية الحديث عن الآفاق المحلية للتجربة؛ لأنها ذات ارتباط وثيق بما يلي من حديث عن الآفاق العالمية لها ألا وهي مؤسسة جرامين ترست أو أمل[83] جرمين.

11. مؤسسة جرامين ترست Grameen Trust:

فنتيجة لنجاح بنك جرامين في الوصول إلى الفقراء وخدمتهم من خلال الائتمان، بدأ كثير من الناس والمنظمات يفكّرون في طريقة جرامين، ويتعلّمون أكثر عن جرامين ويتّبعون قواعد جرامين في دائرة عملهم. وهذا ما خلق الكثير من طلبات التدريب والمساعدة الفنية من جرامين وبعض حالات الدعم المالي للبدء في برامج على نمط جرامين. ومن أجل تلبية هذه الطلبات وجدت مؤسسة جرامين ترست في عام 1989، وهي مؤسسة خاصة غير هادفة للربح وغير حكومية أسسها البروفيسور محمد يونس لتحقيق الأهداف التالية:

- دعم وتحفيز البرامج الهادفة لتقليل الفقر والتي تتّخذ من بنك جرامين نموذجاً.
- لتوفير التدريب والدعم الفني للمنظمات المحلية والدولية الهادفة إلى تكرار التجربة.
- لنشر المواد التي تهدف إلى توفير المعلومات المطلوبة عن برنامج تكرار بنك جرامين Grameen Bank Replication Pragram أو GBRP)).
- بنك شبكة دولية من المؤسسات العاملة في مجال تخفيف حدّة الفقر.
- الانخراط في البحث والعمل على تشجيع أو القيام بالتجريب لإيجاد سبل للتغيير الاجتماعي - الاقتصادي في حياة الفقراء.
- تحفيز وتشغيل خدمات صحية وإصحاحية تعمل لصالح الفقراء.

- تنظيم وتشغيل أي مشروع أو استثمار سوف يساعد على زيادة فرص التوظيف وزيادة الدخل وإدارة مهارات الفقراء.

وتقوم المؤسسة في الوقت الحالي بتنفيذ البرامج التالية:

- برنامج تكرار بنك جرامين GBRP.
- برنامج جرامين الصحي (وقد سبق الحديث عنه).
- برنامج البحث في مجال تخفيف حدّة الفقر.
- برنامج خدمات الكمبيوتر.

أما البرنامج الأول فسوف نرجئ الحديث عنه للفصل القادم، وسوف نتحدّث هنا عن البرنامجين الثالث والرابع:

برنامج البحوث في مجال تخفيف حدة الفقر:

Program For Research on Poverty Asllevation (PRPA)

وقد بدأ البرنامج لتحقيق الأهداف التالية:

- لتحديد أجندة البحث الملائمة لما يواجهه الفقراء من مشاكل وعقبات.
- لتحديد الناس الذين يمكنهم المشاركة في البحث حول تخفيف حدّة الفقر، سواء في الحكومة أو في المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الأخرى، سواء كانوا في دكا أو في سائر أنحاء الوطن.
- لتوفير التمويل للبحوث الخاصة بتخفيف حدّة الفقر وبالفقراء.
- لإيجاد سبل إبداعية لتقديم نتائج البحوث لصانعي القرار وللعامة.
- لتكوين مكتبة بحثية تحتوي على البحوث المنشورة وغير المنشورة حول التنمية وتخفيف حدّة الفقر.
- لمتابعة حالة الفقر في بنغلاديش.

وقد تسلّم البرنامج حتى الآن عدد 327 مقترح مشروع حول مواضيع الائتمان والصحة والتغذية والنوع الاجتماعي Gender، وكذلك حول المواضيع البيئية والاجتماعية والاقتصادية وحول السياسات الاجتماعية والاقتصادية وحول الدواجن والثروة الحيوانية والبستنة وغيرها وقد ووفق على تمويل 109 مشروعات منها.

وقد عقد البرنامج 29 سيمناراً وورشة عمل تدور في معظمها حول المشروعات المموّلة من البرنامج.

وينشر البرنامج نشرة دورية ربع سنوية تركّز على المعلومات الخاصة بالبحوث الممولة عن طريق البرنامج أو عن طريق باحثين وأكاديميات أخرى مهتمّة بالفقر والتنمية.

وحدة خدمات الكمبيوتر:

وقد أنشئت الوحدة للتشارك في معارف الكمبيوتر وتقديم خدماته لأسرة جرامين حول العالم[84] ويمكن تقسيم أنشطة الوحدة كالتالي:

1. إعداد برامج Software تشمل موضوعات الملاءمة والتحليل والتعميم والتنفيذ والمتابعة.

2. التدريب، ويشمل التدريب تطبيقات عامة وتطبيقات تخصصية، وتحليل الأنظمة والبرمجة.

3. الاستشارات والنصائح وتشمل إعداد الخطط للاستخدام الكف Hardware والـ Software واقتراحات حول كيفية إصلاح سير العمل وتدفق المعلومات واقتراحات خاصة بالتقييم والهيكلة.

4. صيانة أجهزة الكمبيوتر Hardware.

5. إدخال الكمبيوتر إلى بنك جرامين.

وبداية من عام 1994 أتمّت الوحدة الأنشطة التالية:

- تعديل برنامج Software الخاصة بمتابعة القروض على مستوى فروع بنك جرامين.

- تعديل برنامج الحسابات الخاصة بفروع بنك جرامين.
- إعداد برنامج مؤسسات جرامين الدولية لمشروعات التكرار Replieation Projects.
- نظام الجرد الخاص بمؤسسة جرامين أدوج.
- إعداد برنامج الحسابات الخاص بقطاعات بنك جرامين.
- تدريب طاقم 7 فروع لإدخال الكمبيوتر إلى فروع بنك جرامين.
- عقد ورشة عمل تدريبية حول استخدام الكمبيوتر في إعداد خطط عمل الفروع الدولية.

مكتبة جرامين ترست:

وقد تأسّست عام 1994 لخدمة أسرة مؤسسات جرامين وسائر الأفراد والمنظمات العاملة في مجال تخفيف حدة الفقر، وتحتوي المكتبة على 3500 مطبوعة تشمل مراجع ودراسات خاصة بالتنمية ودوريات وتقارير وكتيبات ومقالات حديثة وسائر الأدبيات ذات الصلة بموضوع الفقر وتشمل مجموعة المكتبة أيضاً كافة المعلومات الخاصة ببنك جرامين ومشاريع جرامين التكرارية حول العالم، وتأمل المؤسسة أن تخلق مكتبة تخصصية في مجال الفقر والائتمان والتنمية تشمل الأدبيات الصادرة من جميع أنحاء العالم.

نساء بنغلاديش يحاربن الفقر بالجوّال[85]

ليلى بيجوم سيدة من قرية دكشن خان دكا - بنغلاديش، تحوّلت من ربة أسرة فقيرة تملك بالكاد قوت يومها إلى مستثمرة تملك 5 محلات تجارية، وذلك من خلال الاستغلال الجيد لتكنولوجيا الاتصالات.

لم يكن دخل ليلى وأسرتها يوفِّر لهم ما يحتاجون من طعام، فسعت بتشجيع من زوجها لاقتراض مبلغ 4500 تكا (الدولار الأميركي = 328.64 تكا) من بنك جرامين لشراء بقرة وبيع الحليب؛ وهو ما زاد من دخلها، إلا أن تلك الزيادة لم تكن تكفي احتياجات أسرتها المعيشية فاقترضت 6000 تكا أخرى لشراء بقرة ثانية.

وبدأت النقلة الحقيقية بحياة ليلى في عام 1997 بامتلاكها الهاتف النقال من خلال برنامج هاتف القرية، واستطاعت بهذا الهاتف قهر فقرها وتطوير نشاطها الاستثماري الصغير، وزاد دخلها

من 20000 تكا إلى 26000 تكا شهرياً، واستطاعت ليلى وزوجها امتلاك 5 محلات تجارية، اثنان منها للبقالة والآخران مغسلة ومخزن وكابينة هاتف، والتحق جميع أبنائها بالمدارس، وتمتلك هي وأسرتها حالياً منزلاً كبيراً ينعمون فيه بحياة كريمة.

أصل الحكاية

برنامج هاتف القرية (phone village) مشروع تبنّته شركة جرامين للاتصالات Grameen Telecom منذ بداية عملها في 26 مارس 1997 محاولة من خلاله استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ لمساعدة الفقراء على الخروج من دائرة الفقر، وكذلك إتاحة تكنولوجيا الاتصال للوصول إلى القرى دون الحاجة لخطوط أرضية؛ نظراً لطبيعة الأراضي غير الممهدة والمعرضة بشكل دائم للفيضانات والأعاصير.

وقد أتاحت شركة جرامين للاتصالات بالتعاون مع بنك جرامين قروضاً للمشتركين الواصل عددهم حتى أبريل 2006 إلى 7 ملايين مشترك أغلبهم من النساء لاستئجار الهواتف النقالة، ويهدف برنامج هاتف القرية إلى توفير خدمات الاتصال لأصحاب المشروعات الصغيرة وأغلبهم من النساء اللاتي أثبتن قدرتهن على العمل وتسديد القروض؛ لتمكينهم من التواصل مع التجار وتنشيط مشروعاتهم وتنميتها.

ويمكن رؤية مدى نجاح البرنامج من خلال ما أضافه للمؤشرات الاقتصادية على مستوى بنغلاديش ككل، فقد استطاعت خدمة الهاتف النقال إضافة 650 مليون دولار إلى الناتج المحلي الإجمالي لدولة بنغلاديش والذي بلغ حوالى 3.304 بليون دولار عام 2005. ووفّرت حوالى 240 ألف فرصة عمل في ظل معدل بطالة يبلغ 5.2% من عدد السكان البالغ عددهم 352,365,147 في يوليو 2006، ووصل عدد هواتف القرية phone village إلى 200 ألف هاتف تصل إلى حوالى 60 مليون نسمة يعيشون بالمناطق الريفية ببنغلاديش. كما ساعدت على توفير تكلفة اقتصادية هائلة، خاصة للأفراد دائمي السفر والذين يتنقّلون كثيراً، فوفقاً لآخر الدراسات فإن المستهلك العادي ببنغلاديش يستهلك في المتوسط من 6.2 إلى 8.9% من قيمة دخل الأسرة في مكالماته الهاتفية. كما أن البرنامج ساعد على تعزيز صورة المرأة في المجتمعات التي تعمل بها بإتاحة الفرصة لهن للكسب وتحسين دخول أسرهن.

كلاكيت ثاني مرة

وانطلاقاً من تلك الفوائد تشجّعت جرامين للاتصالات إلى تكرار تجربتها مرة أخرى في دولتين إفريقيتين ليستا أسعد حالاً من بنغلاديش، هما أوغندا ورواندا؛ ففي أوغندا استطاعت جرامين في غضون سنة واحدة وبالتعاون مع أكبر شركات المحمول هناك (MAT) إنشاء ألفي وحدة لهاتف القرية، ويجري تأسيس مراكز جديدة بمعدل 100 مركز شهرياً، وقد زادت نسبة الاستعمال 25% عن المتوقع؛ وهو ما يبشِّر بالخير.

وانطلق المشروع إلى رواندا بمجرد الاحتفال بنهاية العام الأول على إنشاء مراكز الاتصال في أوغندا، وتمّ إنشاء ثاني وحدة هاتف قرية هناك، وبلغ عدد عملائها 400 ألف عميل تقريباً، ومن خلال المشروع تمّ توفير 109 هواتف لكل 10000 نسمة، حيث تبلغ الكثافة السكانية في رواندا 328 نسمة لكل كيلومتر. وقد وصل عدد المراكز إلى 50 مركزاً عام 2006، ومن المستهدف وصول هذا العدد إلى 30 ألف مركز عام 2009.

وللتجربة وجوه أخرى

وعن تقييم التجربة يقول الخبير الاقتصادي بدولة بنغلاديش أحمد طوسون: لا شك أن التجربة مهمة ومفيدة خاصة في بلد مثل بنغلاديش لا تتوافر فيها الهواتف الأرضية بسهولة، لكن المستفيدين من هذه التجربة هم شريحة معينة من القرويات اللاتي لديهن حجم تجارة وفي حاجة إلى الاتصال بالتجار أو الموردين؛ لترويج بضاعتهن، فمن خلال المشروع استطعن التواصل مع العالم الخارجي. ولذلك فهي غير مفيدة لشرائح أخرى كثيرة في بنغلاديش؛ لعدم وجود عمق تنموي لها، فهي لم تتح الخدمة للفقيرات تحت خط الفقر اللاتي يحتجن إلى المساعدة، وبالتالي لم يؤدِّ إلى رفع مستوى امرأة فقيرة تحت خط الفقر، حيث يبلغ نسبة السكان التي تقع تحت خط الفقر بمعدل إنفاق دولارين يومياً إلى 75% من عدد السكان.

وعن إمكانية تكرار التجربة في الدول العربية يؤكد طوسون على ضرورة دراسة الجمهور والمشروعات في البداية، وبناء على النتائج نحدِّد مدخل التنمية المناسب، بشرط أن تكون الوسيلة المستخدمة وسيلة منتجة، فإذا ثبت أن الهاتف مثلاً هو مدخل للتنمية في دولة ما كمشروع تجاري خاص فيكون بذلك مشروعاً تنموياً، ولكن ما نراه من أفراد يحملون الموبايل في الشوارع ليس عملاً تنموياً؛ لأنها لا تجعل الفرد منتجاً ولا يكون لها مردود على الشخص نفسه.

إذن فالهاتف النقال الذي يعتبر مظهراً من مظاهر الرفاهية أحياناً بمجتمعاتنا أصبح وسيلة للنهوض بفئات الفقراء والمحرومين، شريطة أن يستخدم كوسيلة لتنمية الفقراء وتغيير حياتهم إلى الأفضل.

* * *

كما رأينا في هذا الفصل فقد حلّقت تجربة بنك جرامين في الآفاق العليا لسماء بنغلاديش، بينما هي تركّز على قضية محورية وأساسية شديدة الالتصاق بالأرض؛ لأنها تعالج شأن من يطلق عليهم في الغرب الـ Grassroots؛ فرأينا التجربة تمضي من المغازل اليدوية إلى المحمول، ومن المصايد السمكية إلى الإنترنت، ومن البذور والزراعة إلى البيوغاز والطاقة الشمسية، فإذا تذكّرنا أن التجربة كانت بدايتها مبلغاً ضئيلاً من المال أخرجه البروفيسور محمد يونس من جيبه وأقرضه لإحدى الفقيرات كي تستطيع أن تمضي في عملها الخاص وتنميه، لأدركنا كم نمت التجربة وترعرعت ولأدركنا أنها حقاً بلغت الآفاق العليا لتنمية بنغلاديش.

الفصل الثاني
الآفاق العالمية للتجربة

يقولون إن أي تجربة إنسانية إذا أرادت أن تصل إلى العالمية فلا بدّ لها أن تنطلق من المحلية الشديدة، وهذا هو شأن تجربة بنك جرامين التي انطلقت بفكر جديد في علاج قضية قديمة وبلغت أوج النجاح فيها فاستحقّت أن تكون مثالاً يحتذى، وقد أدرك القائمون على التجربة تطلع العالم إلى تجربتهم فكان أن خصصوا برنامجاً كبيراً في إطار مؤسسة جرامين ترست لتكرار نمط بنك جرامين، وعن هذا البرنامج[86] نبدأ حديثنا في هذا الفصل.

برنامج بنك جرامين للتكرار

Grameen Bank Replication Program (GBRP)

وهو أكبر برامج مؤسسة جرامين ترست في الوقت الحالي، وهو برنامج ذو طابع عالمي، ومن خلال هذا البرنامج تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع مشاريع تكرار تجربة بنك جرامين في جميع أنحاء العالم، حيث تنظِّم المؤسسة برامج للحواريين القائمين بتجارب التكرار، وتقدّم التدريب لفرق العاملين في تلك المشاريع، وتعطي الدعم المادي لمشاريع مختارة، وتقوم بمتابعة أدائها، وتقوم المؤسسة بعقد ورش عمل حول موضوعات مهمة لنجاح المنظمات التي تتبنّى طريقة بنك جرامين. كما تقوم بتقديم الدعم الفني وتقوم بنشر مواد تدريبية وكذلك تنظِّم تبادل المعلومات حول تجارب برامج التكرار.

برنامج الحوار

ويهدف هذا البرنامج إلى اندماج القائمين على تجارب التكرار في غمار بيئة جرامين؛ فالمشاركون في تلك الحوارات هم في الغالب من المؤسسين أو المديرين التنفيذيين لمؤسسات تقوم

على تكرار نمط بنك جرامين.

وقد نظّمت المؤسسة بالتعاون مع بنك جرامين حتى نوفمبر عام 1996 ثمانية عشر برنامجاً للحوار الدولي شارك فيها 367 شخصاً من 62 دولة، ويشمل برنامج الحوار كذلك حوارات استشكافية تقويمية (EED) Exposure Evaluation Dialogues تنظّم خارج بنغلاديش، وقد نظّمت المؤسسة عام 1994 حواراً عقد في الفلبين كجزء من هذا البرنامج، وتتيح هذه الحوارات التقييمية EEDS فرصة ممتازة لفهم ما يجري في مشاريع التكرار المختلفة واستكشاف إمكانيات التعاون المستقبلي مع مشروعات التكرار القائمة والقادمة في بلدان مختلفة من العالم.

ورش العمل

وقد نظّمت المؤسسة عدداً من الورش حول موضوعات مختارة مثل الالتزام في القروض الإدارية المالية، والتخطيط، والمتابعة والتقييم وإدخال الكمبيوتر والحيوية المالية على مستوى الفروع وعلى مستوى المنظمة ككل. وقد زادت نسبة تنظيم مثل هذه الورش بزيادة مشروعات التكرار، وقد نظّمت هذه الورش بالتعاون مع بنك جرامين وشركاء المؤسسة الآخرين. والهدف الرئيسي من تنظيم تلك الورش هو متابعة سير التقدم في مشاريع التكرار الموجودة ومساعدتها على التخطيط وبناء القدرات لاكتساب الحيوية المالية، كما تساعد تلك الورش على تعرف تلك المشروعات على طرق حل المشكلات في بنك جرامين وغيره من المشروعات التكرارية ذات الباع الطويل في العمل.

التدريب

إن التدريب المكثّف على إجراءات التشغيل الخاصة ببنك جرامين هو شرط أساسي للتنفيذ الناجح لمشروعات تكرار نمط البنك، ولتسهيل ذلك تقدّم المؤسسة فرصة التدريب لمدة 4 - 6 أسابيع نمط جرامين في بنغلاديش، وهي ترحِّب وتدعو المتدربين من أي مكان في العالم المهتمين بتكرار نمط جرامين، وفي حالات مختارة تتحمّل المؤسسة تكاليف التدريب جزئياً أو كلياً بما يشمل سفر المتدربين وإقامتهم، ويمكث المتدربون في فروع جرامين للتعلم من أعضاء جرامين وموظفيها، وقد أتاحت المؤسسة حتى الآن التدريب لـ 271 شخصاً من 64 منظمة تعمل في 26 دولة، كذلك تقوم المؤسسة بالتدريب على برامج تدريبية خاصة تشمل تدريب مديري المناطق والتدريب على برامج الكمبيوتر خاصة تلك المصممة لمشاريع تكرار جرامين، وكذلك تدريب لمديري الفروع وتدريب

المدربين، كإجمالي فقد زار جرامين بداية من نوفمبر 1987 حتى عام 1996 عدد 4552 شخصاً من مائة دولة للتدريب في جرامين.

تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات تمكّنها من متابعة أداء برامج تكرار بنك جرامين، حيث تتلقّى تقارير شهرية وربع سنوية من تلك المشروعات تشمل المعلومات التي تجمعها المؤسسة أعداد الأعضاء والمجموعات والمراكز والفروع والمقترضين، وتشمل أيضاً معلومات عن تسليم القروض وسدادها والمدخرات وخطوات المشروع لضمان الاستمرارية المالية واعتماده على الذات.

وتقوم المؤسسة بإمداد المشروعات بالدعم الفني وتشجيع التجديد والاعتماد على الذات، حيث ترسل المؤسسة عدداً من المتخصصين من بنك جرامين أو إحدى المنظمات التي تتمتّع بعضوية شبكة جرامين العالمية (Grameen Global Network (GGN للقيام بتقييم المشروعات التي تموّلها. وذلك للتعرف على مدى التقدم والتأثير الذي تحدثه المشروعات ولتقديم المساعدة الفنية عند الضرورة.

النشر

تقوم المؤسسة بنشر مواد تدريبية، كما تنشر عدداً من الكتب والنشرات لمصلحة مشاريع التكرار، وآخر ما قامت المؤسسة بنشره كتاب "المشاركة كآلية والآلية كنمو"، وكذلك الطبعات الإسبانية والصينية من كتاب "قارئ جرامين".

وتطبع نشرة حوار جرامين Grameen Dialogue ربع سنوياً، كذلك تعمل المؤسسة في الترجمة، وسوف تقوم المؤسسة بتوفير بعض مواد التدريب في اللغات الفرنسية والإسبانية والصينية، وكذلك ترجمة كتاب "قارئ جرامين" للفيتنامية والعربية والهندية.

البحوث عن البرامج الدولية لتكرار جرامين

بدأت المؤسسة دراسة تأثير سبع من مشاريع تكرار جرامين في 5 دول هي ماليزيا والفلبين وسيريلانكا وملاوي وبوركينا فاسو، وتهدف الدراسة إلى غرضين، الأول: الخروج بعدد من الدروس المستفادة التي يمكن أن تعمّم كخبرات عملية بين مشاريع التكرار المختلفة الحالية والمستقبلية. الثاني: وضع الأساس لدراسات لاحقة تهدف لتوثيق إنجازات برنامج تكرار بنك جرامين في مكافحة الفقر.

الصندوق الشعبي

ابتكرت المؤسسة فكرة إنشاء صندوق شعبي بقيمة مائة مليون دولار لدعم برنامج تكرار جرامين في العالم، حيث تؤمن المؤسسة أن الشعب يمكنه أخذ المبادرة لإرشاد الحكومة ومؤسسات التنمية المالية الدولية والإقليمية إلى الطريق. وتأمل المؤسسة في الوصول إلى مليون مواطن يساهم كل منهم بمائة دولار لصالح ذلك الصندوق.

التمويل من جرامين ترست

توفّر المؤسسة التمويل لعدد من مشروعات التكرار المختارة على أساس تصميمها لبرامجها وقدراتها الإدارية وتوافق أهدافها مع أهداف المؤسسة. ويتمّ هذا الدعم في صورتين، الأولى: كمساهمة في إنشاء رأس المال. والثانية: بزيادة التمويل.

أما رأس المال الأولى فيقدّم لمشروعات تكرار جديدة وصغيرة بمقادير تتراوح من 15 ألف إلى 70 ألف دولار بحسب احتياجات وقدرات المنظمة المعنية، ويعطي 60% من رأس المال الأولى لقروض دوارة، أما الـ 40% الباقية فتعطي كقرض بدون فائدة لتغطية مصاريف تشغيل معينة.

وقد وافقت المؤسسة حتى الآن على تمويلات لرأس المال الأولى تقدَّر بمليوني و238 ألفاً و621 دولاراً لـ 54 مشروعاً في 21 دولة تشمل 5 مشروعات تعمل في المناطق الحضرية والقبلية من بنغلاديش.

أما زيادة التمويل فيقدّم للمشروعات التي حقّقت نجاحاً ونمواً مطرداً، وقد وافقت المؤسسة على تمويلات تقدَّر بمليوني و467 ألفاً و971 دولاراً قدّمت إلى 18 مشروعاً تعمل في 7 دول، وتراوحت المبالغ الممنوحة للمشاريع ما بين 25 ألفا و150 ألف دولار.

وتهدف المؤسسة في المستقبل لدعم 500 مشروع جديد برأس مال مبدئي ودعم 650 فرعاً جديداً للمشروعات التكرارية القديمة للوصول إلى أكبر عدد من الأسر الفقيرة.

إمكانية تكرار التجربة وشروطه:

هل يمكن لتجربة بنك جرامين أن تتكرّر خارج بنغلاديش؟ هذا هو السؤال الذي طرحه أحد القائمين على تكرار تجربة جرامين في ماليزيا[87]، وأجاب عليه بقوله: "إن المرء يستطيع بكل أمان

أن يقول إنه في الأقطار المماثلة لبنغلاديش من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية لا توجد أية صعوبة في تنظيم برامج قروض على نمط بنك جرامين ثم عرف المقصود بتكرار تجربة النظام المالي لبنك جرامين بأنه[88] "طريقة جرامين في توفير القروض الصغيرة للذين يعانون من الفقر الشديد لتمويل أنشطة إضافية مدرة للدخل ومن ثم زيادة الاعتماد على النفس"، وتعني طريقة جرامين توفير القروض للفقراء في قراهم من خلال عناصر أساسية في نظام الإقراض الخاص بجرامين.

شروط وعوامل لتكرار النجاح:

وتتمثّل العناصر الأساسية أو شروط التكرار فيما يلي[89]:

1. التركيز الشديد على الفقراء وحدهم.
2. الأولوية لنساء الريفيات الفقيرات.
3. شروط وإجراءات قروض ملائمة تسمح بممارسة أي عمل يدرّ ربحاً على الفقراء.
4. أنشطة فردية، مختارة من قبل الشخص لتدرّ دخلاً عليه.
5. مسؤولية تضامنية للمقترضين ودعم متبادل من خلال نظام الادخار الإجباري.
6. قروض صغيرة وسداد أسبوعي وقابلية لتلقّي قروض تالية بعد تمام سداد القروض الحالية.
7. نظام قروض صارم وإشراف لصيق!
8. شفقة بلا صدمات.
9. تحفيز الادخار الفردي.
10. برنامج للتنمية الاجتماعية.
11. تدريب طاقم العاملين على الإدارة العملية الصارمة.
12. حماية لصندوق القروض من التضخم.

وأضيف إلى ذلك:

1. إدارة مؤسسية ناجحة تضمن استقرار السياسات بعيداً عن تقلبات الإدارة الفردية لمشروع التكرار.

2. التجرد الكامل لمشكلة الفقر والإيمان بقدرة نموذج جرامين على الحل.

3. مرونة تسمح بتغيير بعض الأساليب والإجراءات بما يتواءم مع الظروف المحلية لبلد التطبيق في إطار من الالتزام بإطار نموذج جرامين.

محاولات تكرار التجربة في مصر

هناك في مصر أكثر من محاولة لتكرار نمط بنك جرامين لعل من أبرزها محاولة "البنك الوطني للتنمية" ومحاولة "اليونسيف" ومحاولة الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية CEOSS، ومحاولة جمعية النهوض بالمرأة ومحاولة صندوق ابن خلدون للنقد الشعبي Ibn Khaldoun People Monetary Fund (IPMF).

1. تجربة البنك الوطني للتنمية[90]:

بدأت التجربة في عام 1985 بدراسة مبادرة تقدّم بها الـ USAID لتقديم قروض للقطاع غير المنظّم في الريف المصري، وفي عام 1986 تقدّمت مؤسسة فورد الأميركية بالقاهرة بمنحه للبنك لوضع نظام لإقراض المشروعات الصغيرة للقطاع غير المنظّم على أساس خبرات ومعارف البنك الائتمانية بحيث يتناسب وهذا القطاع، وفي عام 1987 تمّت زيارة كل من بنك جرامين ببنغلاديش وبنك دي رقيات والبنك الإقليمي بسمارانج بإندونيسيا مع الإطلاع على تجارب تايلاند والهند ودول أميركا اللاتينية وكذلك تجارب لبعض هذه المشروعات في مصر.

وبدأ البنك في تطبيق النظام الذي وضعه في محافظة المنيا في أبريل 1989 بمنحة من هيئة فورد كتجربة، ثم في المحافظة الشرقية في أكتوبر من نفس العام بمنحة من الـ USAID ثم في ديسمبر من نفس العام في محافظة دمياط.

وقد أظهرت التجربة في تلك المحافظات إمكانية إقراض المشروعات الصغيرة للقطاع غير المنظّم من البنوك التجارية بنظام خاص ونسبة سداد تتجاوز نسبة البنوك التقليدية، مع العلم بأن النظام الموضوع من قبل البنك لا يقوم على الضمانات من أي نوع لا ضمانات المجموعات أو

المؤسسات أو الأفراد، وأن تكامل النظام وحسن اختيار العملاء بناء على السمعة في السوق من الفئات المستهدفة يمثّل ضماناً يمكن الاعتماد عليه مع المتابعة المستمرة والجادة، بالإضافة إلى أن سعر السوق كان هو السعر المستخدم، ولم يكن يمثّل شكوى من العملاء على الإطلاق.

وبعد نجاح المشروع التجريبي بدأ البنك يطبّق مشروع القاهرة الكبرى بمنحة من الـ USAID في يوليو 1993، وبعد 14 شهراً من العمل وصل المشروع في أكتوبر 1994 لتغطية مصروفاته وبدأ في الربحية؛ وهو ما حفَّز الوكالة الأميركية على إعطاء منحة أخرى للبنك لتغطية محافظات الصعيد بمنحة أخرى وقعت في أكتوبر 1994.

والآن يزاول البنك النشاط من خلال 20 فرعاً في القاهرة والدلتا والصعيد، وفي القاهرة وحدها استطاع البنك خلال 27 شهراً من يونيو 93 إلى سبتمبر 95 أن يقدّم 75 ألف قرض قيمتها الاسمية 137 مليون جنيه وأن يصل إلى 23 ألف عميل ولا تتجاوز نسبة المتأخرات 8.1% والديون المشكوك فيها لا تزيد عن 00.3%.

* * *

من العرض السابق يتّضح أن تجربة البنك الوطني للتنمية ليس فيها إلا جانب إقراض الفقراء بدون ضمانات إلا السمعة الحسنة، وهو جانب مهم جداً، لكنها بذلك لا تعتبر تكراراً كاملاً ومتكاملاً لتجربة بنك جرامين بجميع سماتها وملامحها وآفاقها.

أما التجربة الثانية التي نتكلّم عنها فهي تجربة صندوق ابن خلدون الشعبي:

تجربة صندوق ابن خلدون للنقد الشعبي

وهي التجربة التي شارك في تأسيسها مركز ابن خلدون للدراسات التنموية، وقد عملت التجربة في مجتمع حضري هو حي بولاق الدكرور بمحافظة الجيزة، وفي مجتمع ريفي هو قرية بدين التابعة لمركز المنصورة، وإن كان حي بولاق الدكرور حظي بالتركيز الأكبر؛ إذ تكوّنت فيه 5 مجموعات، بينما تكوّنت مجموعتان فقط في قرية بدين، وقد تجمّدت التجربة بعد عام فقط من العمل؛ وذلك نظراً للتذبذب في الشكل القانوني، بين شكل الشركة المدنية الذي تأسّس به المشروع، ثم شكل الجمعية التي حاول المدير التنفيذي أن يقيمها فاصطدم بالعقبات والعراقيل ونستطيع أن نلخّص بعض النقاط عن التجربة من خلال ما هو متاح من معلومات:

1. المشروع بدأ بمحاولة تطبيق شبه كامل لنموذج جرامين مع بعض التعديلات الطفيفة، وربما تكون هذه هي المرة الأولى التي تحاول فهيا إحدى تجارب التكرار في مصر فعل ذلك.

2. التجربة بدأت بالعمل في منطقة حضرية إلى جانب منطقة أخرى ريفية؛ وهو الأمر الذي كان سيوفّر فرصة جيدة لمقارنة التطبيق في المناطق الحضرية مع التطبيق في المناطق الريفية (وهو السائد في تجربة بنك جرامين ذاته في بنغلاديش)؛ وهو الأمر الذي كان سيثري التجربة عالمياً ولا شك.

3. حالة الجمود القانوني في مصر تمنع من التكرار الكامل للتجربة؛ فلا قانون البنوك يتيح العمل بهذا النوع الفريد من البنوك، ولا قانون الجمعيات رقم 32 لسنة 1964 يسمح بذلك؛ لأن المشروع من شأنه أن يكون في شكل البنك كما هو في بنغلاديش ولا يمكن لجمعية أن تصبح بنكاً.

4. أعلم أن التجربة عانت من اضطراب القرارات الإدارية التي تمسّ العمل والتي تمسّ استقرار العاملين فيها؛ وهو ما أدّى لتغيّر طاقم العاملين مرتين في مدة عام؛ وهو الأمر الذي لم يعطِ استقراراً أو تراكماً في الخبرات يساهم في نجاح التجربة.

برنامج التضامن[91]

في سوق إمبابة الحي الشعبي في العاصمة المصرية القاهرة تعلو البسمة وجوه العديد من بائعات الخضراوات اللاتي استطعن تحسين دخولهن؛ بسبب "برنامج التضامن" ويداعبهن الأمل في مزيد من التوسع.

هانم شعبان واحدة من بين 16 ألف مصرية حصلن على قروض متناهية الصغر من "برنامج التضامن" الذي يتعامل مع النساء فقط وبدأ في 1996، وأصبح في 2003 شريكاً لمصرف "جرامين" أو ما يعرف ببنك الفقراء في بنغلاديش الذي فاز مع مؤسسه البنغالي محمد يونس بجائزة نوبل للسلام الأسبوع الماضي.

وتقول هانم وهي جالسة جانب الخضار في سوق إمبابة: "أول مرة أخذت قرضاً كان منذ 6 سنوات، حصلت على 250 جنيهاً (43 دولاراً تقريباً)". وتضيف: "بعد أن كنت أبيع باقات الخضرة فقط، أصبحت الآن أبيع أنواعاً متعددة من الخضراوات وأكسب أكثر"، موضحة كيف استفادت من

"برنامج التضامن" للقروض متناهية الصغر التي بلغت قيمتها الإجمالية 10 ملايين جنيه مصري (7.1 مليون دولار).

وتؤكّد هانم التي تربّي 4 أبناء يذهبون جميعاً إلى المدارس أن "آخر قرض حصلت عليه قبل أسبوعين كان 2000 جنيه". وتابعت: "وسأستمر في الاقتراض لكي أتوسّع وأبيع أنواعاً أكثر وكميات أكبر من الخضراوات".

القروض للنساء فقط

من جانبها تؤكّد مها عنتر مديرة عمليات برنامج التضامن، المؤسسة الصغيرة التي يعمل فيها قرابة 100 شخص وتملك 6 فروع في الأحياء الشعبية في القاهرة، وقالت لوكالة الأنباء الفرنسية اليوم الأربعاء 2006/10/18: "ندير عملنا على أسس اقتصادية تماماً مثل أي مصرف"، غير أنها استدركت مضيفة: "ولكننا مصرف ذو قلب ولا نسعى للربح". وتضيف: "إنه بنسبة 100% من القروض التي نمنحها تذهب للنساء الفقيرات".

وعن سبب امتناع البنك عن إقراض الرجال أوضحت قائلة: "نحن لا نعطي الرجال؛ لأن المرأة في مصر عندما تعمل فإنها تعيل أسرتها وأولادها، أما الرجل خاصة في الشرائح الاجتماعية الأكثر فقراً التي نساعدها فليس من المؤكد أن يذهب دخله إلى أسرته وأولاده".

وأضافت مها التي درست إدارة الأعمال في الجامعة الأميركية: "نتوجّه إلى الفقيرات ونساعدهن، ونمنحهن قروضاً صغيرة تبدأ من 250 جنيهاً وتصل في حدّها الأقصى إلى 4 آلاف جنيه بنسبة فائدة 5.2% شهرياً لمدد تتراوح بين 6 و10 أشهر"، وأشارت مها إلى أن نسبة سداد القروض في برنامج تضامن 100%.

وحول أسباب نجاح البرنامج قالت مها عنتر: إنه يعود من وجهة نظرها إلى رغبة النساء الفقيرات في تنمية أعمالهن المتناهية الصغر، وإلى نظام "التضامن في القروض" الذي يتمّ اتباعه، موضحة أن القروض تمنح لمجموعات تضم كل منها 7 سيدات تربطهن علاقة صداقة أو جيرة، ويقمن بضمان بعضهن بعضاً حتى إذا تعثّرت إحداهن تتحمّل الأخريات المسؤولية معها.

وأوضحت قائلة: "الفكرة بسيطة.. نعطي القروض بشكل متدرّج. نبدأ بـ 250 جنيهاً، ثم 500 جنيه، ثم 750، وهكذا... إلى أن نصل إلى الحد الأقصى وهو 4 آلاف جنيه"، وتابعت:

"للسيدات مصلحة في السداد؛ لأنها الوسيلة الوحيدة لديهن للاستمرار في الحصول على القروض التصاعدية"، مشدّدة على أن "الأهم من كل ذلك التأكد من أن القرض يسهم في نمو المشروع الصغير ولا يذهب للاستهلاك".

النمو شرط للاستمرار

وفي كل فرع من الفروع برنامج التضامن تعمل حوالى 10 منسقات يقمن بالترويج للقروض والتحقق من جدارة وجدية السيدات الراغبات في الحصول عليها ومتابعة سدادها. ويقول هشام السعيد مدير فروع برنامج التضامن: "إذا تبيّن أن سيدة تحصل على قرض، لكن مشروعها لا ينمو فإننا نوقف التعامل معها على الفور". ويضيف: "نحن نعطي القروض للسيدات من سن 18 سنة فما فوق، وبعض عميلاتنا في السبعين من عمرهن ويعملن ويُعِلْنَ أسرهن".

وعن الأنشطة التي يقوم بها أولئك النسوة يقول السعيد: "بعضهن يقمن بحياكة الملابس، وأخريات يقمن ببيع بضائع بنظام التقسيط للجيران والأقارب، وبعضهن تقمن بأعمال تطريز وهن يستفدن كثيراً من البرنامج؛ لأننا جهة الإقراض الوحيدة لهن؛ فالمصارف تطلب ضمانات وتضع شروطاً لا تنطبق عليهن".

وعن طبيعة عمل أمل محمد (23 سنة) التي تعمل منسقة في فرع إمبابة الذي لا يخلو من سيدات تدخلن وأخريات يخرجن فتؤكد أن "عملها ميداني بالأساس". وتوضح أنها "تنزل إلى الناس في الأسواق وأحياناً في البيوت؛ لجمع المعلومات عمَّن تطلبن قروضاً ولمساعدتهن إذا ما واجهت إحداهن مشكلة في السداد".

وتشرح أن برنامج التضامن "يعتمد على السداد المنتظم كل أسبوعين حيث يصبح العبء أقل على المقترضات عندما يسددن كل 15 يوماً. ولنسهل الأمر وحتى لا تختلط عليهن التواريخ حدّدنا يوماً ثابتاً للسداد كل أسبوعين هو يوم الأحد".

وتضيف: "عندما أتكلّم مع عميلة أقول لها ضعي عينك على القرض الأكبر، أي على 4 آلاف جنيه، فإذا كان السداد منتظماً فستحصلين عليه وإلا ضاعت فرصتك".

مصادر التمويل

ويحصل برنامج التضامن على تمويل من جهات مختلفة. فهناك بعض الهبات من رجال الأعمال تصل إلى مليوني جنيه مصري سنوياً، وقرض قيمته 6 ملايين جنيه من الصندوق الاجتماعي (مؤسسة حكومية لدعم المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر)، وقروض منتظمة من بنك "جرامين" في بنغلاديش منذ 3 سنوات كان آخرها قرض قدره 3.2 مليون جنيه مصري في 2005.

وتأمل مها عنتر في أن يتّسع نشاط برنامج التضامن خلال السنوات الخمس المقبلة؛ ليصل عدد فروعه إلى 25 تقريباً وعدد المقترضات إلى 100 ألف وقيمة الإقراض إلى 72 مليون جنيه.

هل يمكن تكرار التجربة في مصر والوطن العربي؟

بعد استعراض سريع لثلاث محاولات للتكرار يبقى السؤال المهم، هل يمكن تكرار التجربة بصورة متكاملة وشاملة، خاصة أن البعض شكّك في ذلك، على اعتبار أنه مشروع مستورد، وأنه لا يصلح لظروف المجتمع المصري؟[92].

والحقيقة أن هذه نظرة متحيّزة وغير متعمقة؛ أولاً لأن هناك محاولات سابقة وإن كانت على مستوى محدود وقد كتب لأغلبها النجاح، وإذا حدث إخفاق لبعضها فإنه في الغالب لأسباب لا تتعلّق بعدم الملائمة لظروف المجتمع المصري؛ وإذا كانت التجربة قد صلحت في الكثير من بلدان العالم من بنغلاديش إلى أميركا.. فلماذا لا تصلح في مصر؟

فقد يختلف الفقراء من حيث المستوى وطبيعة الحياة من بلد لآخر، لكن المشترك بين طبيعة الفقر والفقراء في العالم أكثر مما بينهم من اختلاف؛ فالمجتمع المصري كأي مجتمع يتضمّن قطاعاً كبيراً من المهمّشين الذين يعيشون في الحياة بلا سند يكافحون فيها وحدهم دونما أي نوع من حماية المجتمع فلا عملاً منتظماً أو لا عمل على الإطلاق ولا تعليم في الأغلب، وإذا مرضوا فلا رعاية صحية إنسانية متكاملة ولا تأميناً صحياً أو اجتماعياً وأحياناً بلا مأوى، أو السكن في عشش أو في حجرات ضيقة؛ فلدينا أطفال الشوارع ولدينا عمالة الأطفال ولدينا قطاع عمل غير رسمي[93]، يتضمّن أنماطاً مختلفة ما بين عمالة في مؤسسات صغيرة غير مسجلة رسمياً ولدينا تجار وعمال الشوارع ولدينا عمال البناء الأرزقية ولدينا نساء يعلن أسراً كاملة ويعملن في ذلك القطاع.

إذن فلدينا أرض خصبة يعمل فيها مشروع مثل بنك جرامين، وقد كانت هناك نيّة فعلية لتأسيس بنك للفقراء[94] في مصر وكانت اللجنة التحضيرية تضمّ شخصيات عامة اقتصادية وسياسية، وقد حدّدت اللجنة الفئة المستهدفة بأنها أفقر الفقراء أو الذين لا يزيد دخلهم عن 500 جنيه، وقدِّر حجم هذه الأسر بـ 4 ملايين أسرة وحدّدت قيمة القرض من 200 - 1500 جنيه، وحدّد أيضاً رأس المال المرخص به 200 مليون جنيه ورأس المال المصدر 25 مليون جنيه مقسّمة على 250 ألف سهم كل سهم بقيمة 10 جنيهات تملك للعملاء، ويتضمّن عمل البنك برامج صحية واجتماعية وثقافية...

إذن فقد كان المشروع يستهدف التطبيق الكامل لنموذج بنك جرامين، لكن يبدو أن المشروع قد اصطدم بصخرة القوانين المصرية الجامدة؛ إذ لم يرَ هذا المشروع النور حتى الآن، وقد تحوّل - كما علمت - اسمه إلى مشروع الأمل المصري وصار شركة مساهمة بدلاً من أن يكون بنكاً.

إذن فالإمكانية من حيث الواقع الاجتماعي المصري تقبل تطبيق مثل هذا المشروع، ولكن المشكلة في الواقع القانوني المصري ومن قبله الإرادة السياسية المصرية التي يبدو أنها لا تقبل عملاً اجتماعياً ضخماً بهذا الحجم تعتبره بذلك منافساً لها في دورها الاجتماعي والذي تعجز عن الوفاء به كاملاً والذي يبدو أيضاً أنها لا تقبل أن يشاركها فيه غيرها.

الفصل الثالث

عالم من القروض المتناهية الصغر

في الفترة من 2 - 4 فبراير عام 1997 شهدت مدينة واشنطن عقد أول قمة للقروض المتناهية الصغر، حضرها 2900 شخص من 137 دولة من بلدان العالم، ومنذ ذلك التاريخ والعالم يشهد توسعاً واطراداً في الاهتمام بالقروض المتناهية الصغر، وقد تجلّى ذلك الاهتمام في عدد من المظاهر:

- العالمية للقروض المتناهية الصغر.
- العالمي للقروض المتناهية الصغر.
- العالمية للقروض المتناهية الصغر 2006.

وقبل أن أتناول كل مظهر من تلك المظاهر بالتفصيل أحب أن أعرض وجهة نظر الدكتور يونس في تعريف القروض المتناهية الصغر Microcredit والفرق بين قروض جرامين المتناهية الصغر وغيرها من القروض، والشروط الواجب توافرها في تلك القروض.

ما هو الائتمان المتناهي في الصغر؟[95]

لم يكن لكلمة "الائتمان المتناهي في الصغر" Microcredit وجود قبل السبعينيات (من القرن العشرين). وقد صارت الآن كلمة شائعة بين ممارسي التنمية. وفي الممارسة صارت الكلمة تعني كل شيء لكل أحد، فلا يصدم أي إنسان إذا ما استخدم أحد كلمة الائتمان المتناهي في الصغر لتعني الائتمان الزراعي، أو الائتمان الريفي، أو الائتمان التعاوني، أو الائتمان الاستهلاكي، أو

الائتمان من المدخرات ومؤسسات الإقراض، أو اتحادات الإقراض، أو من مقرضي المال، وعندما يدّعي أحد ما أن الائتمان المتناهي في الصغر له تاريخ من ألف سنة، أو من مائة سنة، لا يجد أحد أن ذلك الادعاء هو قطعة مثيرة من التاريخ.

وأعتقد أن هذا يخلق الكثير من سوء الفهم والارتباك لدى النقاش حول الائتمان المتناهي في الصغر، فلا ندري حقيقة من يتكلّم عن ماذا، ومن ثم فإنني أقترح أن نميّز الأنواع المختلفة من الائتمان المتناهي في الصغر حتى نستطيع أن نوضّح في بداية النقاش عن أي نوع من الائتمان المتناهي في الصغر نتحدّث. وهو أمر بالغ الأهمية للوصول إلى نتائج واضحة، لوضع السياسات الصحيحة، ولتصميم المؤسسات والمنهجيات الملائمة، فبدلاً من مجرد قول "ائتمان متناه في الصغر" علينا أن نحدّد أي نوع من الائتمان المتناهي في الصغر؛ لذا فإنني أضع هنا تصنيفاً واسعاً للقروض المتناهية الصغر:

1. القروض التقليدية غير الرسمية المتناهية الصغر (مثال ذلك قروض مقرضي المال، ودور الرهن، والقروض من الأصدقاء والأقارب، والقروض الاستهلاكية في الأسواق غير الرسمية... إلخ).

2. القروض المتناهية الصغر المؤسسة على المجموعات التقليدية غير الرسمية (مثال: تونتن، وسو سو، وروسكا... إلخ).

3. القروض المتناهية الصغر القائمة على أنشطة، والتي تمنحها البنوك التقليدية أو المتخصصة (مثل: القروض الزراعية، وقروض الماشية، وقروض المزارع السمكية، وقرض الغزل اليدوي... إلخ).

4. القروض الريفية من خلال البنوك المتخصصة.

5. القرض التعاونية المتناهية الصغر (الائتمان التعاوني، والاتحاد الائتماني، ومؤسسات والادخار والقرض، وبنوك الادخار... إلخ).

6. القروض الاستهلاكية المتناهية في الصغر.

7. القروض المتناهية الصغر القائمة على شراكة البنوك والمنظمات غير الحكومية.

8. القروض المتناهية في الصغر على نمط جرامين أو قروض جرامين المتناهية الصغر.

9. أنماط أخرى من قروض المنظمات غير الحكومية المتناهية الصغر.

10. أنماط أخرى من القروض المتناهية الصغر من غير المنظمات غير الحكومية، وغير المصحوبة بضمانات إضافية.

هذه المحاولة السريعة لتصنيف القروض المتناهية الصغر تهدف إلى لفت أنظارنا إلى نقطة؛ وهي أننا في ثلاثة أرباع الحالات التي نستخدم فيها كلمة "القروض المتناهية الصغر" علينا أن نوضّح أي نوع أو مجموعة من الأنواع من القروض المتناهية الصغر نتحدّث عنها، وإلا فإننا سنستمر في خلق ارتباك لا نهاية له لدى مناقشتنا، ولا حاجة بي إلى القول بأن التصنيف الذي اقترحته هنا ليس إلا مجرد اقتراح مبدئي، يمكننا أن ننضجه من خلال النقاش لنتيح قدراً أكبر من التفاهم ومن اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات، ويمكن للتصنيف أن يتمّ أيضاً في سياق المسألة قيد النقاش، كل ما أرجوه فقط هو أن نكفّ عن إطلاق كلمة "القروض المتناهية الصغر" أو التمويل المتناهي في الصغر" دونما تحديد لنوعه.

عندما أستخدم كلمة الائتمان المتناهي في الصغر فإنني أعني نمط جرامين من الائتمان المتناهي في الصغر أو ائتمان جرامين، والتي أضع هنا الخصائص المميزة لها والتي تحافظ برامج التكرار على بعضها بقوة، وتحافظ البرامج الأخرى على خصائص أخرى، ولكنها جميعاً تشترك في أنها برامج للإقراض على نمط جرامين.

الخصائص العامة لائتمان جرامين هي:

1. أنها تروّج للقرض المتناهي في الصغر باعتباره حقاً من حقوق الإنسان.

2. رسالتها هي مساعدة الأسر الفقيرة كي تساعد نفسها على تجاوز الفقر؛ لذا فهي تستهدف الفقراء، خاصة النساء الفقيرات.

3. السمة الأبرز في قروض جرامين متناهية الصغر أنها ليست مؤسسة على ضمانات إضافية، أو عقود إذعان قانونية، إنها تعتمد على الثقة، وليس على الإجراءات أو النظام القانوني.

4. أنها تمنح لخلق توظيف ذاتي من خلال أنشطة مدرة للدخل والإسكان للفقراء، وأنها لا تعطى للاستهلاك.

5. أنها صمّمت كتحدٍّ للبنكية التقليدية التي لفظت الفقراء باعتبارهم غير مؤهلين للاقتراض، ومن ثم فإنها لفظت المنهجية الأساسية للبنكية التقليدية واصطنعت لنفسها منهجية خاصة.

6. أنها تقدم الخدمة على أبواب الفقراء مؤسسة على قاعدة أن الفقراء يجب ألا يذهبوا للبنوك بل على البنوك أن تذهب إلى الفقراء.

7. للحصول على قروض، على المقترضين أن يلتحقوا بمجموعة للاقتراض.

8. يمكن الحصول على القروض في متتابعة متصلة، حيث تتاح قروض جديدة، حالما تنتهي المقترضة من سداد قرضها.

9. تسدّد كل القروض على أقساط أسبوعية أو كل أسبوعين.

10. يمكن للمقترض تلقّي أكثر من قرض في وقت واحد.

11. يلازمها برامج إجبارية واختيارية لادخار المقترضين.

12. أن القروض تعطى من خلال منظمات غير هادفة للربح أو من خلال مؤسسات مملوكة بشكل أساسي للمقترضين، وإذا أعطيت من خلال مؤسسات هادفة للربح غير مملوكة للمقترضين فيجب أن تبذل الجهود لجعل سعر الفائدة في حدّه الأدنى الذي يضمن فقط استمرارية البرنامج وليس ذلك الذي يحقّق العائد للمستثمرين.

13. تعطي قروض جرامين المتناهية الصغر أولوية قصوى لبناء رأس مال اجتماعي، يتمّ الترويج له من خلال تشكيل المجموعات والمراكز، وغرس قيمة القيادة من خلال الانتخاب السنوي لقيادات المجموعة والمركز، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة إذا كانت المؤسسة مملوكة للمقترضين، ولكي يتمّ وضع أجندة اجتماعية مثل القرارات الـ 16 وتكون ملكاً للمقترضين فإن ذلك يتطلّب نقاشاً مكثفاً معهم وفيما بينهم وتشجيعهم على اتخاذ تلك القرارات بجدية وتنفيذها مع الاهتمام

بتكوين رأسمال إنساني والعناية بحماية البيئة، كما يعتني نظام قروض جرامين بتعليم الأطفال، وإعطاء المنح الدراسية والقروض لاستكمال التعليم العالي، وكذلك تشجيع تكنولوجيا مثل التليفون المحمول، والطاقة الشمسية، والترويج للطاقة الميكانيكية بديلاً لطاقة العمل اليدوي.

الحملة العالمية للقروض المتناهية الصغر

عندما عقدت قمة واشنطن عام 1997 اتفق المؤتمرون على تدشين حملة لمدة 9 سنوات للوصول إلى 100 مليون من أفقر الأسر في العالم، خاصة نساء تلك الأسر، من خلال تقديم القروض للتوظيف الذاتي وغيرها من الخدمات المالية وخدمات الأعمال وذلك بوصولهم عام 2005، وقد ضمّت "حملة قمة القروض المتناهية الصغر"[96] ممارسي القروض المتناهية الصغر، والمناصرين لها، والمؤسسات التعليمية، والمؤسسات المانحة، والمؤسسات المالية العالمية، والمنظمات غير الحكومية وغيرها ممن انهمكوا في القروض المتناهية الصغر من أجل أداء أفضل في هذا المجال، وللتعلم من بعضهم البعض، والعمل معاً من أجل تحقيق هدف الحملة.

ما هي المحاور الأساسية لحملة قمة القروض المتناهية الصغر؟

المحاور الجوهرية للحملة هي:

- الوصول إلى الأسر الأفقر: وقد عرفت قمة القروض المتناهية الصغر أفقر الفقراء في بلدان العالم النامي بأنهم الـ 50% الذين يقعون في قاع السلم الاجتماعي/الاقتصادي والذين يقعون تحت خط الفقر الخاص ببلدانهم، والذين يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم، أما في البلدان الصناعية فتستهدف القمة كل من يعيشون تحت خط الفقر، والوصول إلى 100 مليون من أفقر أسر العالم هو مجرد خطوة أولى في القضاء على الفقر في العالم. وفي تقديرات البنك الدولي فإن هناك 2.1 بليون إنسان (أي 250 مليون أسرة) يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم.

- الوصول إلى وتمكين النساء: يعيش 2.1 بليون إنسان على أقل من دولار في اليوم، وفي العادة يكون النساء هن المسؤولات عن تربية أطفال العالم، ويؤدّي فقر النساء في العموم إلى نقص في النمو الفيزيقي والاجتماعي لأطفالهن، وتدلّ الخبرة على أن النساء هن موضع جيد للائتمان، وأنهن يستثمرن دخلهن لصالح تحسين أحوال أسرهن، كما أن النساء في ذاتهن يستفدن من المستوى الاجتماعي الأعلى الذي يحقّقنه في داخل البيت عندما يستطعن تحقيق دخل أفضل.

- بناء مؤسسات مكتفية ذاتيا من الناحية المالية: في مقال لـ "حميراء إسلام" المديرة التنفيذية لمؤسسة جرامين شاكتي بعنوان "التحرّك نحو الاستدامة المؤسسية"[97] تحدّد فيه من واقع خبرة المؤسسة في التعامل مع 15 ألفاً من النساء الفقيرات في حضر بنغلاديش العوامل الأساسية في تحقيق الاستدامة للمؤسسة:

- **سداد القروض:** حيث حقّقت مؤسستها نسبة سداد بلغت 100% تقول إن أهم عوامل تحقيق تلك النسبة هي: الانتظام في حضور الاجتماعات الأسبوعية للمركز، وضغط المجموعة في حال إذا تخلّف أحد الأعضاء عن السداد، والتفاعل المستمر مع المقترضين من خلال الأنواع المختلفة لورش العمل، وفي بعض الحالات يتمّ إرسال خطابات لأسرهن والأقارب المؤثرين.

- **سعر فائدة مناسب:** تحصل جرامين شاكتي على 16% سعر فائدة متنازل، وكان من المتوقع أن تحقّق استقلالية مالية خلال 7 سنوات، ولكن اتضح أن العاملين يحصلون على أجور أقل من سعر السوق، وأنهم إذا لم يتمّ زيادتهم فسوف يتسرّبون، كما أن المؤسسة كانت تتوسّع مع زيادة مصروفاتها ومن ثم تمّت زيادة الفائدة لتصبح 20% متنازلة ومن ثم أصبحنا نستطيع تغطية 70% من نفقاتنا، بعد أن كنا نغطّي 10% فقط.

- **خفض التكاليف:** وهو العامل الثالث والذي حقّقناه من خلال جعل التخطيط ووضع الموازنات يتمّ في الفروع، وأبلغنا الفروع أنهم أحرار في الإنفاق طالما تتناسب إنفاقاتهم مع دخل الفرع، وأنهم إذا زادوا دخل الفرع يمكنهم أن يزيدوا إنفاقاتهم، كما يمكن أن تزيد رواتبهم، وهو ما جعل الفروع تتنافس معاً؛ فكل فرع يسعى إلى أن يؤدّي أفضل، وأن يحتفظ بإنفاقاته في الحد الأدنى.

- التأكد من تحقيق تأثير إيجابي وقابل للقياس على حياة العملاء وأسرهم: ويمكن في هذا الرجوع إلى المؤشرات العشرة التي وضعها بنك جرامين، والتعديل فيها بما يتلاءم وظروف كل مجتمع.

ماذا تحقّق من الحملة؟

بنهاية 31 ديسمبر 2004 أفادت 164.3 مؤسسة عاملة في مجال الإقراض المتناهي في الصغر أنها قد وصلت إلى 289.270.92 من العملاء، من بينهم 871.614.66 كانوا من أفقر الفقراء حينما تلقّوا أول قرض، من بين هؤلاء 5.83% أي 406.622.55 من النساء، وقد قدّمت 781 مؤسسة من هؤلاء خطة عمل مؤسسية لعام 2005، وتعمل تلك المؤسسات الـ 781 مع 90%

من أفقر العملاء الذين شملهم التقرير، وعلى فرض أن الأسرة تتكوّن من 5 أفراد، فإن الـ 6.66 مليوناً من أفقر العملاء والذين تمّ الوصول إليهم بنهاية عام 2004 يمثّلون 333 مليوناً من أعضاء الأسر[98].

كيف يمكن الانخراط في الحملة؟

يمكن للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الخدمات الاجتماعية كمحو الأمية والرعاية الصحية وتنظيم الأسرة أن تتشارك مع ممارسي القروض المتناهية الصغر، أو تتحرّك لإدخال التدريب على القروض المتناهية الصغر في برامجها، ويمكن للمنظمة أن تختار أحد مجالس الحملة للانضمام إليها، وهي: مجلس الممارسين، ومجلس المنظمات غير الحكومية، ومجلس المناصرين، ومجلس المنظمات الحكومية، ومجلس البرلمانيين، ومجلس البنوك والمؤسسات المالية التجارية، ومجلس المؤسسات التعليمية، ومجلس الوقفيات والخيرين، ومجلس الشركات، ومجلس المؤسسات الدينية، ومجلس الوكالات المانحة، ومجلس وكالات الأمم المتحدة، ومجلس أندية الخدمات، ومجلس المؤسسات المالية الدولية، ومجلس الداعمين من الأفراد.

بعد الالتحاق بأحد تلك المجالس، على المؤسسة المنضمة أن تقدِّم وتنفّذ "خطة عمل مؤسسية" والتي تضع إطاراً للعمل الذي أنجزته المنظمة، والذي تعتزم إنجازه من أجل أن تحقّق هدف الحملة وتتقاطع مع محاورها، وتقدّم تلك الخطة سنوياً، وهذه الخطط السنوية على درجة كبيرة من الأهمية؛ إذ إنها تمثّل حجارة البناء للحملة، ويتيح موقع الحملة نماذج تتناسب مع كل مؤسسة لوضع خطة العمل المؤسسي.

كما يمكن للمنظمة أن تشارك بترشيح قائمة من المنظمات التي يمكن أن تساهم في الحملة وتحقيق أهدافها، كما يمكن أيضاً للمهتم أن يتابع شؤون الحملة وتطوراتها من خلال الاشتراك في النشرة الإلكترونية لها[99].

العام العالمي للقروض المتناهية الصغر[100]

وهو اليوم الذي أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قراراً في ديسمبر عام 1998 بتحديده ليكون عام 2005، ونصّت على أن ذلك العام سيكون فرصة لإعطاء دفعة لبرامج القروض المتناهية الصغر في العالم، وفي يونيو 2003 تمّ وضع مسودة برنامج للعام كجزء من تقرير الأمين العام للأمم المتحدة حول ما تمّ حتى حينه في العقد العالمي للقضاء على الفقر (1997 - 2006)،

وفي ديسمبر من نفس العام 2003 صدر القرار باعتماد برنامج العمل الخاص بالعام العالمي للقروض المتناهية الصغر، وفي 18 نوفمبر من عام 2004 تمّ تدشين فعاليات العام العالمي للقروض المتناهية الصغر.

الأهداف الرئيسية للعام:

لقد تمّ وضع 5 أهداف رئيسية للعام وروعي فيها توحيد جهود البلدان الأعضاء، ووكالات الأمم المتحدة، وشركاء التمويل المتناهي في الصغر في اهتمامها المشترك لبناء قطاعات مالية مستدامة وشاملة تسعى لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية[101] هذه الأهداف هي:

1. تقييم وتشجيع مساهمة التمويل والائتمان المتناهيين في الصغر في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

2. زيادة الوعي والفهم العام للتمويل والائتمان المتناهيين في الصغر كمكونات حيوية في معادلة التنمية.

3. التشجيع على وجود قطاعات مالية شاملة.

4. دعم الوصول المستدام للخدمات المالية.

5. تشجيع التجديدات والشراكات الجديدة، من خلال تشجيع ودعم شراكات استراتيجية لبناء وتوسيع وصول ونجاح التمويل والائتمان المتناهيين في الصغر.

مشاركات العام العالمي:

وافقت الدول الأعضاء في الجمعية العامة على برنامج العام والذي يتضمّن تشكيل لجنة تنسيقية من ممثلين لصندوق الأمم المتحدة لإنماء رأس المال UNCDF، وقسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية UNDESA. وقد قامت اللجنة التنسيقية ببعض الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف العام، وتشجيع ودعم الأنشطة التي يقوم بها الشركاء على المستوى الدولي والإقليمي والقطري.

وقد كان الباب مفتوحاً لمشاركة الدول الأعضاء والمنظمات المعنية التابعة للأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وقد تراوحت الأعمال المتاحة

للمشاركة ما بين: التدريب وبناء القدرات، إلى عقد المؤتمرات، إلى كتابة التقارير حول المبادرات المحلية والعالمية للتمويل المتناهي في الصغر، وغيرها من الأنشطة[102].

وقد تمّ تحديد معيار لنجاح العام، وهو اعتباره مجرد فصل في تشجيع وتنمية قطاعات مالية شاملة، والمتابعة الجيدة على كل المستويات بعد إغلاق فعاليات العام؛ وهو ما يحقّق ديمومة قوة الدفع التي مثّلها العام، وقد عهد إلى لجنة الـ 60 في الجمعية العامة للأمم المتحدة بتقديم استراتيجية عامة لضمان تلك المتابعة.

القمة العالمية للقروض المتناهية الصغر 2006[103]

يعقد في هاليفاكس بكندا بداية من يوم 12 نوفمبر 2006 القمة العالمية الثالثة للقروض المتناهية الصغر، وكانت القمة الثانية قد عقدت بنيويورك في الفترة من 10 - 13 نوفمبر 2002، ومنذ عقد القمة الأولى عام 1997 شهد العالم عدداً من اللقاءات العالمية؛ فقد عقدت المجالس المتخصصة في الحملة العالمية لقاءين عالميين الأول في عامي 1998 و1999، كما عقدت اللجان الإقليمية الآسيوية والأفريقية، والأميركية اللاتينية لقاءين لكل منهما بين أعوام 2000 و2005، إضافة إلى القمة الثانية، والآن تستعدّ الحملة لعقد القمة العالمية الثالثة، والتي سوف يعلن فيها عن مدّ حملة قمة القروض المتناهية الصغر إلى عام 2015، والتي قال الأمين العام السابق كوفي أنان عن هدفها: إن القروض المتناهية الصغر هي أداة حيوية ضد الفقر واستثمار حكيم في رأس المال الإنساني، والآن فقد ألزمت أمم العالم نفسها بالحدِّ من أعداد البشر الذين يعيشون على أقل من دولار في اليوم إلى النصف بحلول عام 2015، ومن ثم فإن علينا أن ننظر بجدية أكثر إلى الدور المحوري الذي يمكن أن يلعبه التمويل المستدام المتناهي في الصغر، والذي يلعبه بالفعل لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية".

فما هي أهداف الألفية الإنمائية؟

- على الفقر والجوع الشديد.
- تعليم ابتدائي عالمي.
- لمساواة النوع وتمكين المرأة.
- من وفيات الأطفال.

- صحة الأمهات.
- الإيدز والملاريا والأمراض الأخرى.
- الاستدامة البيئية.
- شراكة عالمة للتنمية.

أهداف جديدة للحملة

ومن المنتظر أن يعلن في القمة عن الهدفين الجديدين لـ "حملة قمة القروض المتناهية الصغر":

1. العمل على ضمان أن 175 مليوناً من الأسر الأفقر في العالم، وبخاصة نساء تلك الأسر، يتلقّون قروضاً للتوظيف الذاتي وغيرها من الأعمال والخدمات المالية بنهاية عام 2015.

2. العمل على ضمان أن 100 مليون من أفقر أسر العالم قد تحرّكت من أسر لا تحصل إلا أقل من دولار واحد في اليوم أو ما يعادلها في القوة الشرائية، إلى أسر تحصل أكثر من دولار واحد في اليوم أو ما يعادلها في القوة الشرائية بحلول عام 2015.

الأنشطة الرئيسية للقمة:

- كلمة البروفيسور محمد يونس الحائز على جائزة نوبل للسلام لعام 2006.
- إصدار تقرير حالة حملة قمة القروض المتناهية الصغر لعام 2006 والذي تناول مدى التقدم في إحراز هدف الوصول إلى الـ 100 مليون من أفقر الفقراء.
- مناقشة 5 أوراق تفويضية جديدة في الجلسات العامة.
- 34 ورشة عمل رسمية في المستويات: المبتدئ والوسيط والمتقدم، لكل من البلدان النامية والصناعية.
- 34 ورشة مصاحبة أخرى تنظّم عن طريق المندوبين.
- برامج 10 أيام طوال للتدريب.

- عرض خطتي عمل مؤسستين في الجلسات العامة، و14 أخرى في اجتماعات المجالس.
- إصدار الدليل الوافي لمؤسسات الإقراض المتناهي في الصغر حول العالم.

التوسع في القروض المتناهية الصغر

ذلك هو التحدي الذي يواجه حركة القروض المتناهية الصغر في العالم الآن ومدى إمكانية وصولها لتحقيق أهدافها؛ فقد مضت المدة الأولى للحملة (1997 - 2005)، والعقد العالمي للقضاء على الفقر دون أن يتحقّق الرقم المطلوب وهو الوصول إلى 100 مليون من أفقر الفقراء بالرغم من التقدم الكبير نحو هذا الرقم؛ فما هو سر عدم القدرة على التوسع أكثر في مدى وصول القروض المتناهية الصغر إلى الرقم المنشود، ذلك ما بحثه الدكتور محمد يونس في ورقته التي ألقاها أمام الملتقى الدولي لمكافحة الفقر بالقروض المتناهية الصغر والذي نظّمته مؤسسة PKSF في دكا عام 2003 والمنشور نصها على موقع بنك جرامين[104]، والتي ترجمنا منها الأجزاء التي تتناول تحليله لأسباب ذلك:

كيف يمكن توسيع مدى الوصول؟

على الرغم من أن نمو القروض المتناهية الصغر للفقراء مشجّع، فإنه ما زال هناك عدد من العقبات التي تقف في سبيل التوسع في القروض المتناهية الصغر. فما زالت بنغلاديش هي البلد الوحيد الذي جاوز وصول القروض المتناهية الصغر فيه الـ 75% من الأسر الفقيرة، بينما في معظم البلدان لم يصل الرقم بعد إلى 10% من الأسر الفقيرة. وللوصول إلى هدف القمة وهو 100 مليون فعلي كل قطر أن يصل إلى حوالى 50% من الأسر الفقيرة في ذلك القطر. لذلك فما زال الكثير مما ينبغي عمله، فلماذا لم يحدث هذا حتى الآن؟ يفسّر ذلك المانحون بأنه لا توجد على الأرض قدرة كافية لبناء وصول أكبر. بينما تشتكي منظمات الإقراض المتناهي في الصغر بأن لديها قدرات غير مستغلة، لكن لا يوجد مال متاح لديها، سواء في شكل منح أو قروض حسنة، أو أموال سوق.

ولكن لماذا لا يوجد مال متاح؟

إذا كانت القروض المتناهية الصغر فكرة جذّابة إلى هذا الحدّ، فكيف لا يتأتّى أن يتدفّق المال ليصنع النمو؟ أنا أرى تلك المشكلات:

- المبادرة في خلق مؤسسات تمويلية.

- الإطار القانوني لخلق مؤسسات إقراض متناهٍ في الصغر.
- عوائق في قبول الإيداعات.
- الأطر التنظيمية.
- الوضوح المفاهيمي.

مصادر تمويل القروض المتناهية الصغر: التمويل الإجمالي

مثال: PKSF

لا يزال توفير القروض المتناهية الصغر للفقراء وأفقر الفقراء هو نشاط المنظمات غير الحكومية، وهو ربما سبب كل الديناميكية التي نراها حوله. نحن لن نبتعد كثيراً عن الصواب إذا علمنا أن ثلاثة أرباع القروض المتناهية الصغر التي يتلقّاها المقترضون حول العالم تأتي من المنظمات غير الحكومية، وقد أثبتت المنظمات غير الحكومية أنها خير وسيلة لتوسيع وصول القروض المتناهية الصغر. وتحتاج مفاهيم جديدة للتجريب، فبناء المؤسسات يأخذ وقتاً، وخلق أطر قانونية جديدة يحتاج إلى الخبرة. والآن نضجت الكثير من المنظمات غير الحكومية في مهارات إدارة توزيع القروض المتناهية الصغر، ومع ذلك فقد بدأوا في مواجهة مشكلات جديدة لأنهم ليسوا جزءاً من المؤسسات التمويلية الرسمية. لقد حان الوقت لاختيار بعض تلك المنظمات غير الحكومية للقيام دور المؤسسات التمويلية الرسمية، إذا كانوا مهتمين بذلك. علينا أن نفتح الباب لنرى من سيدخل ومتى، هذا إذا دخلوا من الأساس.

إن أكثر المشكلات حيوية اليوم التي تواجه المنظمات غير الحكومية هي إيجاد المال الذي يقرضونه للفقراء، تواجه برامج الإقراض المتناهي في الصغر الموجودة اليوم نقطة تردد في مسيرة توسيع برامج الإقراض المتناهي في الصغر، وتجد من الصعوبة الاستمرار في برامجها بسبب عدم وجود التمويل.

لقد وجدت بنغلاديش حلاً لتلك المشكلة بإيجاد مؤسسة وطنية للتمويل الإجمالي وهي مؤسسة PKSF[105]، لقد وضعت الحكومة والبنك الدولي أموالهم في الـ PKSF والتي أتاحت بدورها الأموال للمنظمات غير الحكومية، إن سبب النمو الكبير الذي حدث في المنظمات غير الحكومية في بنغلاديش هو وجود مؤسسة التمويل الإجمالي Wholesale Fund هذه.

لقد أتاحت المؤسسة 262 مليون دولار لـ 200 منظمة غير حكومية للقيام ببرامج في الإقراض المتناهي في الصغر. وقد زعم أنه في البلدان التي لا توجد فيها برامج للإقراض المتناهي في الصغر بالقدر الكافي، ليس هناك مبرّر لوجود مؤسسة للتمويل الإجمالي، إنها مرة أخرى قضية الدجاجة والبيضة؛ إذ يستطيع الإنسان أن يجادل في الطريق المعاكس بأن السبب الرئيسي في أن سبب عدم انطلاق برامج القروض المتناهية الصغر في بلد ما هو أنه لا توجد تمويلات قبلية متاحة لبدء برامج القروض متناهية الصغر أو تمددها. لقد استفادت منظمات الإقراض المتناهي في الصغر غير الحكومية في بنغلاديش كثيراً من وجود PKSF. وقد قامت كل من الفلبين وباكستان ونيبال بإيجاد مؤسسات تمويل جملة أيضاً. هناك اعتبار مهم في خلق مؤسسات التمويل الإجمالي تلك هو جعلها بعيدة عن تأثير وسيطرة الحكومة. ويمكن خلق مؤسسات التمويل الإجمالي بعدة طرق. فيستطيع بنك أو اثنان أن يتعاونا لخلق مؤسسة تمويل إجمالي للقروض متناهية الصغر. كما يمكن لاستثمارات الأعمال، ولأي منظمة غير حكومية (كأندية الروتاري والليونز... إلخ) أن توجد مؤسسة للتمويل الإجمالي. وسوف تكون فكرة طيبة أن تتواجد أكثر من مؤسسة تمويل إجمالي، بدلاً من وجود مؤسسة تمويل إجمالي واحدة. كما يمكن أن تكون المؤسسات محلية وإقليمية أيضاً.

مثال: جرامين ترست كمؤسسة دولية للتمويل الإجمالي[106]

إنها لفكرة طيبة أيضاً أن تبدأ مؤسسات التمويل الإجمالي دولية؛ فربما تكون هذه مرحلة لتأسيس مؤسسة تمويل إجمالي في كل قطر. وقد تأسّست جرامين ترست عام 1989 لتقديم الدعم لبدء برامج تكرار جرامين في بلدان أخرى. لقد صار واضحاً أن المنظمات غير الحكومية لن تستطيع اجتذاب أي مقدار ولو ضئيلاً من المال لبدء برنامج في الإقراض المتناهي في الصغر طالما أنه ليس لديها سجل بسابقة الأعمال، وكيف يمكنك أن تحصل على سجل بسابقة الأعمال إذا لم تحصل على مال لخلق سابقة أعمال؟ وقد بدأت مؤسسة جرامين ترست توفير أموال لبداية مشاريع حول العالم. وفي معظم الحالات توفّر جرامين ترست الدعم لخلق برامج إقراض متناهٍ في الصغر منذ البداية. وفي كثير من الحالات تمّ تشجيع أفراد لتأسيس منظمات غير حكومية لتبدأ برامج جرامين بدعم من جرامين ترست. وقد وفّرت جرامين ترست تمويل القروض، وتمويل التشغيل، والتدريب والمعونة الفنية، والتي ساعدت تلك المشاريع على تأسيس برامجها، وبناء سجلات أعمالها، ومن ثم تلقي تمويلات محلية ودولية. لقد ساعدت بذرة التمويل التي وضعتها جرامين ترست الآن على خلق برامج ناجحة للإقراض المتناهي في الصغر حول العالم.

وقد دعمت جرامين ترست - مدعومة من خلال المانحين حتى الآن - 113 منظمة في 34 دولة في آسيا والباسيفيك، وإفريقيا وأميركا اللاتينية وأوروبا. وقد أقرضت تلك المنظمات ما إجماليه 16 مليون دولار حتى الآن، والتي أقرضت بدورها 374 مليون دولار من أموال المانحين في الأغلب إلى المقترضين، وهو مؤشر على أن تلك المنظمات قد استخدمت القروض التي وفّرها لها جرامين ترست فيما بين 50 ألفاً إلى 150 دولاراً كرافعة، وقد وصل إجمالي من وصلت إليهم تلك المنظمات الآن إلى حوالى مليون عضو، 99% منهم من النساء.

وقد نمت المنظمات غير الحكومية التي دخلت عالم الإقراض المتناهي في الصغر بفضل تمويل جرامين ترست لتصبح أفضل المنظمات غير الحكومية أداء في بلدانها، وعلى سبيل المثال KASHF في باكستان، وSHARE في الهند، وDunganon وASHI في الفلبين، وSBP في نيبال، وCapital Aid Fund في فيتنام، وقد وصلت كل واحدة منها إلى آلاف الأعضاء وصارت تحصل على التمويل من البنوك المحلية والمؤسسات المالية. وقد حوّل بعضهم نفسه إلى بنوك مثل CARD في الفلبين، وNirdhan Utthan Bank في نيبال.

السمات الأساسية في برنامج جرامين ترست هي أنها تعطي قروضاً لا منحاً، لإعطاء الحافز لخلق برامج مستدامة. لقد خلقت مؤسسات جديدة للإقراض المتناهي في الصغر من خلال دعم البدايات، وقد طوّرت منهجاً لاختيار المنظمات غير الحكومية أو الأفراد الذين ينشئون منظمات غير حكومية في البلدان البعيدة، والذين يتكلّمون لغات مختلفة، لتوفّر تمويلاً لتلك المنظمات غير الحكومية لتبدأ برنامجاً للإقراض المتناهي في الصغر وتديره بنجاح، وقد ساعد وجود جرامين ترست في بنغلاديش على أن تجعل نفقاتها الإدارية في حدودها الدنيا.

طريقة BOT التي يتّبعها جرامين ترست

هناك نمط آخر من البرامج التي يموّلها جرامين ترست حيث تذهب المؤسسة إلى إحدى البلدان وتؤسّس برنامجاً للقروض المتناهية الصغر بنفسها بنظام تعاقد ابن - شغل - انقل BOT، وفي تلك الحالات يرسل جرامين ترست بموظفيه لبناء وتشغيل برنامج للإقراض المتناهي في الصغر في ذلك البلد، عن طريق تعيين وتدريب كادر العاملين المحلي، وهي الطريقة التي وجدناها تؤتي ثمارها بشكل أسرع، حيث تقلّ المدة الزمنية التي تمضي بين قرار بدء البرنامج وبدء تشغيله الفعلي على الأرض، كما أن احتمالات النجاح في مثل تلك الطريقة أعلى بكثير، حيث يمكن تفادي

الكثير من الأخطار والشكوك بذلك النمط. ويمكن للمانحين والحكومات تجربة ذلك النمط عندما يكونون في شك من نجاح البرنامج. حيث يمكن لنظام BOT أن يساهم في سرعة انتشار القروض المتناهية الصغر في مناطق لم يكن موجوداً فيها.

وقد أسّس جرامين ترست برامج بنظام الـ BOT في كل من ميانمار وكوسوفو، وقد وصل برنامج ميانمار الذي سلّم قريباً لإدارة محلية إلى 37 ألف مقترض في خلال 5 سنوات. أما برنامج كوسوفو فقد بدأ منذ سنتين، ووصلت عضويته الآن إلى 5000 امرأة، وقد كان تحدّياً أن يذهب موظفون من بنغلاديش الاستوائية ليبنوا برنامجاً في جزء من أوروبا يغطيه الجليد فترة غير قصيرة من العام. وقد ساعد هذا البرنامج على بناء أنشطة اقتصادية للأسر التي شرّدتها الحرب في كوسوفو.

سياسة سعر الفائدة لمؤسسات التمويل الإجمالي

تنبئنا خبرة PKSF وجرامين ترست أن مؤسسات التمويل الإجمالي يمكنها أن تدير أموال المنح للإقراض المتناهي في الصغر على أفضل وجه. ويمكنها لعب دور غاية في الأهمية في جلب المعيارية والأداء الأفضل لبرامج الإقراض المتناهي في الصغر، والعمل كدعامة لربط برامج الإقراض المتناهي في الصغر غير الرسمية بالنظام المالي المعتاد عبر دور الوساطة المالية.

لا بدّ من تصميم سياسات سعر الفائدة الخاصة بمؤسسات التمويل الإجمالي بعناية شديدة، وذلك من أجل الاستمرارية طويلة الأمد لبرامج الإقراض المتناهي في الصغر التي تقوم عليها المنظمات غير الحكومية وكذلك لاستدامة مؤسسات التمويل الإجمالي. إذ يجب أن يبدأ سعر الفائدة قريباً من الصفر للبرامج التي تستهل أعمالها، وعلى الطرف الآخر يجب أن تحمل مؤسسات التمويل الإجمالي البرامج الناضجة سعر الفائدة في السوق، بمعنى آخر فإن على مؤسسات التمويل الإجمالي أن تخطّ خطاً تقوم من بعده بالإقراض بسعر السوق. وسوف تكون هناك أسعار بين هذين الحدّين لبرامج أخرى؛ لذا فإن سياسة سعر الفائدة يجب ألاّ تكون سعراً واحداً للجميع، وليس نفس السعر لنفس المؤسسة في كل الأوقات.

وهدف السياسة هو إنضاج برنامج الإقراض المتناهي في الصغر من القروض الممنوحة إلى القروض بسعر السوق خلال فترة زمنية معينة، فإذا شعر أحد برامج الإقراض المتناهي في

الصغر أنه يمكنه بلا حدود الوصول إلى القروض الممنوحة فإنه لن يأخذ المبادرة لإعداد نفسه للعمل في بيئة السوق.

خدمة ضمان الإيداع العام

إضافة إلى إتاحة التمويل، يمكن لمؤسسات التمويل الإجمالي أن تقدِم خدمات ضمان القروض للمنظمات الشريكة عندما تودّ أن تقترض من البنوك أو من مصادر أخرى. على أن أهم خدمة على الإطلاق هي تقديم الضمان للإيداعات العامة التي تجمعها المنظمات الشريكة. حيث يمكن لمؤسسات الإقراض الإجمالي أن تستحثّ البنك المركزي لكي يسمح للمنظمات الشريكة بجمع الإيداعات حتى حدّ معين (بما لا يتجاوز مثلاً 50% من القروض الجارية) بضمانها. وهو ما سيفتح مصدراً جديداً لتمويل المنظمات الشريكة، بما يعفي مؤسسة التمويل الإجمالي من الضغط المستمر لإيجاد أموال جديدة تغذّي المنظمة الشريكة.

يمكن أيضاً أن يكون إدخال برنامج لتأمين القروض حلاً آخر لتغطية الإيداعات في برامج الإقراض المتناهي في الصغر، ويسمح في هذه الحالة للبرنامج أن يأخذ إيداعات عامة إذا كانت مغطاة بنسبة 100% من برنامج التأمين، ويمكن لمؤسسات التمويل الإجمالي أن تنظّم مثل هذا البرنامج بالتعاون مع البنك المركزي أو شركات التأمين أو الوكالات الحكومية.

إن أهم مسؤولية أراها لمؤسسات التمويل الإجمالي هي أن تساعد المنظمات الشريكة على أن تصبح مؤسسات رسمية للإقراض المتناهي في الصغر في ظل إطار قانوني جديد، حيث يمكن لمؤسسات التمويل الإجمالي أن تلعب دور القابلة التي تراقب تحوُّل المنظمات غير الحكومية إلى مؤسسات رسمية للإقراض المتناهي في الصغر.

الإطار القانوني لإنضاج المؤسسات المالية غير الرسمية لتصبح رسمية

يمثّل غياب الإطار القانوني لبرامج الإقراض متناهية الصغر عقبة كبيرة أمام توسعها؛ إذ تعمل مؤسسات الإقراض المتناهي في الصغر في ظل العديد من البنى التنظيمية، كالمشاريع البحثية (في الصين)، والمنظمات غير الحكومية، والوقفيات، وشركات تمويل غير بنكية، وبنوك، وشركات مالية، وغيرها. وحيث إنه لا يوجد مكان لترسو فيه برامج الإقراض المتناهي في الصغر في الأشكال القانونية، فإنها تتّخذ لنفسها بيتاً غير مريح فقط لإعطاء نفسها غطاءً قانونياً، وبينما يحلّ ذلك مشكلة الغطاء القانوني العاجلة، يتحوّل وضع الضيف في بيت "متبنى" إلى مشكلة. هناك الكثير

من البرامج التي وصلت إلى مستوى وتريد أن تتحوّل إلى مؤسسة رسمية للإقراض المتناهي في الصغر لا ترغب في فعل ذلك بسبب تلك المشكلات. ثم هناك مشكلات الحد الأدنى رأس المال، والمتطلب الأكثر إرعاباً بأخذ ضمانات إضافية نظير قروضهم.

الانحصار في وضع غريب

تنحصر برامج الإقراض المتناهي في الصغر في وضع غريب؛ فهي ملومة لأنها تبقى دائماً معتمدة على المانحين، ويشار إلى أنها لا تستطيع تطوير برامجها؛ لأنها لا تمتلك القدرة على ذلك. ولكن الحقيقة أن معظم البرامج لا تريد أن تستمر في اعتمادها على المانحين، وينبغي لها ألاّ تكون معتمدة على المانحين مطلقاً، إذا سمح لها بأن تتلقّى إيداعات عامة، لكن القانون لا يسمح لها بذلك؛ لأنها ليست مؤسسات مالية. وفور ما يمكن لها أن تتلقّى الإيداعات العامة فإنها يمكنها أن تستغني تماماً عن أموال المانحين، وأن تطور برامجها من الأموال التي تحصل عليها. لقد حوّل بعض شركاء جرامين ترست أنفسهم إلى بنوك (مثل CARD وNirdhan)، لكن البعض لا يزال يكافح في سبيل مسألة الهوية القانونية ويعمل في ظل منطقة رمادية من القانون. إن خلق المجال القانوني لبرامج الإقراض المتناهي في الصغر أمر أساسي لتمكينهم من النمو دون إعاقة.

وفور ما يسمح قانونياً لبرامج الإقراض المتناهي في الصغر أن تتلقّى الإيداعات العامة، فإنها سوف تستطيع حل مشكلة مصدر تمويل توسعة البرنامج. إن هذا ما نراه بكل وضوح في بنك جرامين، فحديثاً أدخلنا نظاماً حديثاً لفتح فروع للبنك، ويبدأ الفرع الجديد بتلقِّي الإيداعات العامة، بدلاً من البدء بالبحث عن مجموعات جديدة للمقترضين، وهو النظام التقليدي الذي كان سائداً في فتح فروع جديدة لجرامين. ويمنح الفرع الجديد المقترضين فقط عندما يحصل على تمويل كاف ليبدأ أنشطته الائتمانية تماماً من إيداعاته الخاصة، وقد جعلنا الأمر واضحاً لتلك الفروع الجديدة، إن عليهم أن يبحثوا لأنفسهم عن مصادر تمويل محلية، وإنهم لن يحصلوا على تمويل للإقراض من الفرع الرئيسي، وقد أثمرت تلك السياسة جيداً.

لقد تمّ خلق قوانين للإقراض المتناهي في الصغر في بعض البلدان مثل: الفلبين، وباكستان، ونيبال، وأوغندا، والمكسيك، وفنزويلا، وهو ما يمكن أن يمثّل نماذج لقوانين القروض المتناهية الصغر للبلدان الأخرى. وسوف يكون مفيداً تصميم إطار عام لقانون يهدف لتأسيس بنك للائتمان المتناهي في الصغر، ويمكن تطبيق العناصر الجوهرية فيه أو تكييفها في كل قطر.

لقد سار الإقراض المتناهي في الصغر مساراً طويلاً، ويمكن للمنظمات غير الحكومية الرائدة في برامج الإقراض المتناهي في الصغر والتي وصلت إلى مرحلة من التطور يمكنها فيه جدياً أن تأخذ في الاعتبار إيجابيات وسلبيات التحوّل إلى مؤسسات رسمية للإقراض المتناهي في الصغر، إذا أُتيحت لها القوانين المفضية إلى ذلك. لقد صار بنك جرامين بنكاً رسمياً منذ عام 1983 وفقاً لقانون خاص تمّ تمريره في البرلمان، وقد جادلت في كثير من الحالات من أجل أن يتمّ تعميم قانون بنك جرامين ليسمح للمنظمات غير الحكومية في بنغلاديش بإيجاد بنوك رسمية وفقاً لهذا القانون العام. وقد حان الوقت لكي ننظر في هذا الأمر بجدية.

لقد مررت باكستان قانوناً لإيجاد بنوك للإقراض المتناهي في الصغر، وقد وجد بالفعل أول بنك للإقراض المتناهي في الصغر وفقاً لهذا القانون. وسوف تكون تلك حالة جيدة للدراسة قبل وضع مسودة تشريع جديد لإيجاد بنوك للإقراض المتناهي في الصغر.

بعض الأمور التي تؤخذ في اعتبار صنّاع القانون

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عن وضع مسودة أي قانون لخلق بنوك الإقراض المتناهي في الصغر:

أ. الاعتبار الأول والأهم هو أن القانون يجب أن يصمّم بطريقة تجعله جذاباً للمنظمات غير الحكومية لكي تتحوّل إلى مؤسسات مالية رسمية.

ب. الاعتبار الثاني المهم هو أنه لا بدّ من الإيجاد المتزامن لكيان تنظيمي يراقب تشغيل بنوك الإقراض المتناهي في الصغر وييسّر أنشطتها، ويجب أن يكون هذا الكيان التنظيمي مستقلاً عن البنك المركزي، لكن يشارك فيه البنك المركزي، ويمكن إيجاده في شكل مفوضية الإقراض المتناهي في الصغر، يكون أحد أعضائه على الأقل ممن له خبرة ميدانية في الإقراض المتناهي في الصغر، بينما يكون هناك عضو آخر من البنك المركزي. وأول رئيس للمفوضية سيكون له دور رئيسي في إيجاد البيئة التنظيمية لخلق الإقراض الرسمي المتناهي في الصغر، ويجب أن يتمّ اختياره بعناية حتى لا تفزع المفوضية المنظمات غير الحكومية الراغبة في دخول العالم الرسمي؛ وهو ما سيجعلها تصطفّ لتصبح مؤسسات رسمية للإقراض المتناهي في الصغر.

ج. ويجب أن يسمح القانون بإيجاد بنوك إقراض متناهٍ في الصغر ذات بدائل متنوعة على المستوى التشغيلي، وفيما يخصّ مستويات الخدمة، وهذه المستويات يمكن أن تحدّد بالنطاق الجغرافي كالمراكز والمحفظات والقطاعات... إلخ. ولن يكون المستوى الجغرافي ملائماً فقط على المستوى الإداري، بل أيضاً لمعنى تخصيص البنك خدماته في منطقة معينة؛ وهو ما سيخلق تنافساً بين المناطق المختلفة ويؤدّي إلى زيادة فاعلية تلك البنوك ومن ثم نجاحها.

هناك 4 أنماط من التراخيص التي يمكن أن تمنح لبنوك التمويل المتناهي في الصغر:

أ. يسمح بالتشغيل فقط في أقل المستويات الإدارية مثل مراكز معينة.

ب. يسمح بالتشغيل في محافظة فقط.

ج. يسمح بالتشغيل في مقاطعة أو ولاية أو ما يشابهها.

د. يسمح بالتشغيل باتساع القطر.

ويجب أن تجعل رسوم الترخيص هي الأرخص في الحالة "أ" والمتطلبات الأخرى هي الأيسر، وتزاد الرسوم وتزاد المتطلبات الأخرى صرامة كلما ازداد اتساع النطاق الجغرافي للبنك.

ويمكن للتراخيص أن تمنح بعد فحص طويل وشاق لجودة تشغيل القروض المتناهية الصغر في المنظمة غير الحكومية، والتي يمكنها أن تطلب ترخيصاً بالعمل على مستوى من النطاقات الجغرافية، وبعد الفحص الأولي للطلب يمكن أن تعتبر المنظمة قابلة للحصول على ترخيص، ثم يمكن أن يبدأ نقاش ثنائي وعملية توعية لمدة عام، وإذا وجدت المفوضية التنظيمية كل شيء مرضياً يمكنها أن تمنح الترخيص للمنظمة بعد استكمال فترة الانتظار.

(د) يمكن لرسوم الترخيص أن تختلف طبقاً لطبيعة ملكية البنك، فإذا كان أكثر من 50% من ملكية البنك هي لفقراء المقترضين، يمكن لرسوم الترخيص أن تكون الأقل، ويليها في القلة إذا ما كان البنك سيؤسِّس كمنظمة غير هادفة للربح، ويمكن لمنظمة غير هادفة للربح أن تمتلك بنكاً للإقراض المتناهي في الصغر يهدف إلى الربح، كما يمكن للمقترضين أن يشتركوا مع منظمة غير حكومية في ملكية البنك.

هـ. سوف يسمح لبنوك الإقراض المتناهي في الصغر أن تتلقّى إيداعات عامة، ولكن لا بدّ من وضع حد لقبول تلك الإيداعات، حيث يجب ألا يتعدّى رصيد الإيداعات إجمالي القروض الجارية بنسبة معينة.

و. يمكن أن يسمح لبنوك الإقراض المتناهي في الصغر أن تعطي قروضاً زراعية أو ريفية، على أن تكون القروض المتناهية في الصغر التي تعطيها أكثر من نصف القروض.

ز. يمكن أن يؤسّس بنك الإقراض المتناهي في الصغر على أنه بنك بدايات، دونما سجل في الإقراض المتناهي في الصغر، وفي تلك الحالات يمكن أن يمنح ترخيص مؤقت للعمل في مركز فقط ولمدة عام أو اثنين، ويمكن للترخيص أن يتمّ تأكيده وتجديده بعد مراجعة الأداء، ولا يمكن أن يمنح ترخيص مباشر للمستويات الأعلى لبنوك البدايات.

إذا تّم إيجاد الإطار القانوني السابق ذكره، فإنني واثق من أن المنظمات غير الحكومية سوف تقبل لتجريب البديل القانوني بتحويل بعض فروعها إلى بنوك للإقراض المتناهي في الصغر، مع الاحتفاظ بالجزء الأكبر من عملها تحت مظلة المنظمات غير الحكومية، ويرجع الأمر للمفوضية التنظيمية في جعل الحالة التجريبية لبنوك الإقراض المتناهي في الصغر تشعر بالراحة، وتقنع المنظمات غير الحكومية بأن التحوّل من مؤسسة إقراض متناهٍ في الصغر غير رسمية إلى بنك هو أمر مميز.

إن التحوّل من عمل المنظمات غير الحكومية إلى بنوك الإقراض المتناهي في الصغر هو الأمر الوحيد الذي يجعل من برامج الإقراض المتناهي في الصغر معتمدة على نفسها. كما يمكن لحلق بنوك الإقراض المتناهي في الصغر أن يقوِّي النظام المالي لبلدان العالم الثالث بملء الفجوة التي تخلقها البنوك التقليدية، ويعطي دفعة لبروز اقتصاد شعبي محلي.

إن الدور القيادي للتوسع السريع في وصول القروض المتناهية الصغر يأتي على المانحين، وقد وضّحنا بالفعل أن الطريق المؤكد لتوسيع القروض المتناهية الصغر هو بمساعدة المنظمات غير الحكومية للانخراط في برامج الإقراض المتناهي في الصغر، وسوف ترحّب المنظمات غير الحكومية بفعل ذلك إذا رغب المانحون بدعمهم بأموال للمنح أو بقروض ميسّرة، ويمكن للمانحين أن يوفّروا المال مباشرة للمنظمات غير الحكومية، لكن أفضل طريقة لفعل ذلك هو عن طريق

مؤسسات التمويل الإجمالي. إنه لمن الصعب على منظمة غير حكومية مبتدئة أن تحقِّق الاستدامة مباشرة، وفي تلك المرحلة تحتاج تلك المنظمات إلى قروض ميسرة، وليس بالضرورة أموال منح، إن إعطاء أموال منح للمنظمات غير الحكومية ربما يكون بالأحرى استراتيجية خاطئة، ويمكن لأموال المنح تلك أن تذهب لمؤسسات التمويل الإجمالي، والتي يمكنها أن تقرضها للمنظمات غير الحكومية المبتدئة كقروض ميسرة، ويقلّ التيسير بالتدريج مع نضج برامج الإقراض، أما بالنسبة لبنوك الإقراض المتناهي في الصغر فإنها من المفترض ألاّ تحتاج لمثل تلك القروض الميسرة.

المانحون كمصدر للتمويل

أظهر المانحون دعماً قوياً للقروض المتناهية الصغر في الثمانينيات، وكان من المأمول أن يستمر المانحون في دعم برامج الإقراض المتناهي في الصغر بطريقة متحمّسة؛ لأنها تتماس مع كل القضايا ذات الأولوية في أجندتهم، الحدّ من الفقر، وتمكين المرأة، والتغذية الصحة، وتنظيم الأسرة، والتعليم، والإسكان، والاعتماد على الذات، والاستدامة، كل ذلك يحقّقه التمويل المتناهي في الصغر. لكن الحقيقة أن المانحين صاروا تدريجياً متشككين حول شيء أو آخر بخصوص التمويل المتناهي في الصغر، أحياناً كانت الاستدامة، أحياناً كان عدم الوصول إلى الأفقر، أحياناً كان التحوّل إلى الشكل التجاري، وأحياناً كانت قضية التأثير، ونوعاً ما فإنهم يعطون الانطباع الآن بأنهم مراقبون حذرون للإقراض المتناهي في الصغر بدلاً من أن يكونوا مروّجين متحمّسين له. أحد تفسيرات ذلك أن إداريي تلك الجهات المانحة قد تلقّوا نصائح مربكة، إنهم يخلقون الارتباك بصياغة تساؤلاتهم بطريقة خاطئة، ويصير نقاشهم لا نهاية له حول ما إذا كان الإقراض المتناهي في الصغر قادراً على الوصول للفقراء، أو إذا كان يخفِّف من الفقر، هو يحقِّق الاستدامة... إلخ. بدلاً من ذلك فإن الطريقة الصحيحة للمضي قدماً هي أن يحدِّدوا برامج القروض المتناهية الصغر التي تحقّق ذلك ويوجّهوا لها دعمهم، إنهم يريدون من جميع برامج الإقراض المتناهي في الصغر أن تحقّق نفس النتائج. يأتي مستشارو المانحين من خبرات مختلفة، وليس لأغلب المستشارين أي خبرة بالقروض المتناهية الصغر، ومن ثم فإنهم يعتبرون كل شيء تحت الشمس يأتي في شكل قروض صغيرة، ويسمون كل ذلك قروضاً متناهية في الصغر، ومن تلك القصعة الكبيرة المليئة بالتمويل المتناهي في الصغر يلتقطون كل أنواع الأمثلة ليأتون بكل أنواع الاستنتاجات.

إذا ما حدّدنا بكل وضوح ماذا نعني بكلمة قروض متناهية الصغر في حواراتنا مع مسؤولي المانحين، فربما نساعدهم على اتخاذ قرارات ملائمة لكل نوع من الإقراض المتناهي في الصغر.

فربما لا يبدون متردّدين بالشكل الذي يبدون عليه الآن. وأنا أركّز على كلمة الإقراض المتناهي في الصغر بدلاً من التمويل المتناهي في الصغر؛ لأن كل المشكلات تتركّز في المكون الائتماني للتمويل المتناهي في الصغر، وفور ما نحصل على صورة واضحة للقروض المتناهية الصغر فإنه لا تصير لدينا مشكلة مبرَّرة مع التمويل المتناهي في الصغر، والتنافس البيني (الصحة - التعليم - التكنولوجيا - رأس المال الإنساني... إلخ) مع الإقراض المتناهي في الصغر إذا استطعنا عزل النمط الصحيح من برامج الإقراض المتناهي في الصغر[107].

خلاصة

سوف تكون الأعوام الخمسة القادمة (ألقيت الورقة في يناير 2003) حيوية جداً في الاستعدادات المؤسسية والمالية والخاصة بالسياسات للوصول إلى أهداف التنمية في الألفية وتخفيض أعداد فقراء العالم إلى النصف بحلول عام 2015؛ ففي تلك الأعوام الخمسة سوف نكون قد عبرنا نصف الطريق الذي يفصلنا عن الوقت المحدَّد للوصول إلى الهدف، وإذا فشلنا في عمل الاستعدادات الملائمة فسوف نفشل في تحقيق الهدف، وفي الحقيقة فإننا لا نتمنَّى أن نقبل ببديل الفشل.

يمكن للإقراض المتناهي في الصغر أن يلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الألفية. إن تكنولوجيا المعلومات مدعومة بالقروض المتناهية الصغر يمكن أن تكون قوة كبيرة في دفع نصف فقراء العالم إلى خارج دائرة الفقر بحلول عام 2015. إن القضايا التي طرحتها في هذه الورقة تحتاج إلى أن تؤخذ في الاعتبار بجدية لنجعل العالم مستعداً لأن ينجح في إكمال أكثر المهام التي أخذتها البشرية إثارة، فدعونا لا نفشل في مسعانا هذا.

كانت تلك هي الورقة التي غاص فيها البروفيسور محمد يونس في أعماق المشكلات التي تعوق تحقيق أهداف البشرية وأهدافه من قبل، والتي تتمثّل في أن يكون التوسع في برامج الإقراض المتناهي في الصغر أداة حيوية للقضاء على الفقر في العالم، والتي رأينا من خلالها أنه ما زال أمام ذلك الحلم أشواط وأشواط من الكفاح، على البشرية أن تقطعها حتى يتحقّق.

خاتمة وخلاصات

بعدما استعرضنا في هذا الكتاب تجربة بنك جرامين الثرية من خلال رؤيتنا لما تتميّز به من سمات، ومن خلال إلقاء الضوء على بعض ملامح النظام الاقتصادي للبنك ثم من خلال التأمل في الآفاق المحلية والعالمية للتجربة، **نستطيع أن نستخلص من هذا الاستعراض الدروس التالية:**

1. أهم ما أنجزته التجربة من وجهة نظري هي أنها حوّلت الفكرة/الحلم إلى مؤسسة عملاقة ممتدة، أصبحت نموذجاً يحتذى به في بابها، وفي رأيي أن ذلك تحقَّق بالتالي:

أ. البدء ببداية بسيطة، وقد تكون عفوية.

ب. التأمل في المشكلة، والحل العفوي - وليد المناقشة مع صاحبة المشكلة - ثم البناء على دراسة أولية حول إمكانية التعميم.

ج. اقتناع كامل بفكرة الحل المتولدة عفوياً، والمؤكدة بالدراسة الأولية.

د. أفق ورؤية مستقبلية، مع عقلية مبدعة استطاعت أن تمزج بساطة الواقع مع المستقبل. بعبارة أخرى فإن النجاح الذي تحقّق للتجربة إذا أريد له أن يتكرّر فلا بدّ من إنسان ينغمس في الواقع ويفهمه ويعايشه ويهتمّ به وبمشكلاته، مع امتلاكه أفقاً مفتوحاً ورؤية للمستقبل.

هـ. عقلية منهجية مرتبة، ثم ذات إمكانيات إدارية عالية، تستطيع أن تفرِّق بين رومانسية الحلم، وواقعية التنفيذ والممارسة، ومع هذه التفرقة في العقل تستطيع أن تمزج بينها في بنائها للمؤسسة.

و.   التدرُّج عند التنفيذ على أرض الواقع؛ فمؤسسة بنك جرامين لم تولد عملاقة كما هي الآن، بل ولدت نبتاً صغيراً حظي بالرعاية طوال ما يقرب من ثلاثين عاماً، فنما نمواً طبيعياً مع الأيام والسنين.

2.   الإنجاز الثاني للتجربة أنها حوّلت الممارسة الطويلة والتجربة العملية العميقة إلى منهج ونظرية، بل أستطيع القول بأنها افتتحت مدرسة جديدة في كيفية حل مشكلة الفقر، وذلك في رأيي يأتي مما يلي:

أ.   المرونة في الإجراءات والتفاصيل الصغيرة للتجربة، انطلاقاً من الإيمان بمبدأ التجربة والخطأ للتعلم، وإطلاق العنان للأفكار الجديدة.

ب.   الثقة بالمبدأ التي تولّدت منذ التجربة الأولى له، ثم الثقة بالمنهج التي تولّدت من التجربة الطويلة له.

ج.   عقلية قادرة على التجريد لا يمتلكها مؤسس التجربة فقط، بل إنه بطريقة صنع القرارات في المؤسسة يطلق العنان للطاقات العقلية القادرة على النقد واستخلاص الإيجابيات والسلبيات، فيخلق حالة عامة من القدرة على فهم المنهج واستيعابه والاقتناع به.

د.   التطبيق المثالي للتجربة المبني على أساس من الانضباط المالي والإداري، حتى لا يشوب التجربة شائبة تشوِّه سمعتها وتقلّل من كونها أنموذجاً يحتذى به.

3.   الإنجاز الثالث لنموذج البنك أنه قد استطاع تخطّي عقبة الإقراض دونما ضمانات مادية تقليدية من صنف تلك الضمانات التي تطلبها البنوك ممن يملكونها حتى يستطيعوا الحصول على قروض، ولكن البنك لم يلغِ وجود أشكال أخرى من الضمان يملكها الفقراء:

أ.   ضمان ضغط وتساند المجموعة والمركز.

ب.   نظام السداد الأسبوعي الذي يحقّق المتابعة الدورية السريعة للتطورات والتقلبات إضافة لتحقيقه الدوران السريع للمال.

ج. وضع مؤشرات أخرى للانضباط وربطها بلائحة جزاءات خاصة؛ وهو ما جعلها تمثّل ضغطاً على العميل، ومن ذلك الالتزام في حضور الاجتماع الأسبوعي والجلوس في المكان، والالتزام باستخدام القرض في الغرض المخصّص له والالتزام ببرامج التنمية الاجتماعية المصاحبة... إلخ.

د. ضمان الشفافية والعلانية في التعاملات المالية من تسليم للقروض واستلام لها يمثّل نوعاً آخر من الضغط على العميل.

ويضاف إلى ذلك - وهو ما تستعمله البنوك التقليدية أيضاً -:

التوثيق: فالمعاملات المالية في بنك جرامين توثق كتابة، كما يحدث في سائر البنوك، وربما تكون هذه الوسيلة من أكثر وسائل الضغط تأثيراً في مشاريع التكرار المصرية أو التي يعتمد عليها القائمون على تلك المشاريع، وهو وسيلة مهمة بلا شك ولا غنى عنها، لكن على مشاريع التكرار إلى جانب الأخذ بذلك الضمان ألا تتكئ عليه كثيراً، بل يكون هو الملجأ والملاذ الأخير، بل يجب عليها أن تقوِّي وسائل الضغط الأخرى، خاصة المجموعة والمركز، وذلك حتى لا تكون تلك المجموعات شكلاً بلا مضمون، وثانياً حتى يتحقّق منها شيء مهم ألا وهو تماسك مجتمع المهمّشين كإحدى وسائل تحقيق التمكين empowerment وهو أحد أهم أهداف بنك جرامين.

4. **الإنجاز الرابع للبنك** أنه استطاع أن يتحلّى بالصدق مع النفس، والمرونة، والفاعلية عندما حوَّل الأزمة التي مرّ بها عقب فيضانات 1998 إلى فرصة للخروج بثوب جديد للبنك تجاوز فيه المشكلات التي أنتجت الأزمة، وأعطى لتجربته عمراً جديداً؛ فالمؤسسة التي لا تستطيع أن تقف بصدق مع نفسها وتطوّر وتجدّد في آلياتها بشكل مستمر تخضع لعوامل الشيخوخة والهرم ومن ثم الموت، وهو ما رفضته المؤسسة بإثباتها لقدرتها على نقد الذات وعلى التجدد الدائم.

5. **الإنجاز الخامس للبنك** أنه استطاع أن يلقي بحجر في المياه العالمية الراكدة فيما يخصّ الإقراض المتناهي في الصغر، ومن ثم حوّل الموضوع إلى محور للاهتمام العالمي تتجمّع حوله آلاف الإرادات لتحوّله إلى إنجاز بالملايين يساهم في التخفيف من بشاعة كابوس الفقر وإزاحته من حياة ملايين من أسر العالم، وأنه خلق لنفسه مجالاً وأفقاً عالمياً جديداً للتنفس والحياة والنمو، ومن ثم استحق بجدارة أن يحوز ومؤسسه الدكتور محمد يونس على جائزة نوبل للسلام لعام 2006.

وأخيراً أرجو أن أكون قد وُفِّقت في إلقاء الضوء على جوانب من تجربة بنك جرامين أو بنك الفقراء، أرى أنه من المفيد الالتفات إليها قبل التفكير في القيام بتكرار التجربة، فإن كنت قد نجحت في ذلك فمن توفيق الله لي، وإن كنت قد أخففت فمن نفسي، والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل.



ملاحق الكتاب

ملحق(1)

قائمة ببليوغرافيا بإصدارات بنك جرامين

; Presented at **Financing Micro-Finance Programs**Latifee, H.I.1.
the International Workshop on “Micro-Finance in Poverty Reduction and the Challenges for MFIs” Held in Ho Chi Minh City, Vietnam During, May .(21-24, 2003. Grameen Trust: Dhaka, p. 13. (Copy-3

; Presented at**Micro-Credit and Poverty Reduction**Latifee, H.I. 2.
the International Conference on “Poverty Reduction through Micro-Credit” Held at Ceylan Inter-Continental Hotel, Taksim-Istanbul, Turkey from June 09-10, 2003. Grameen Trust: Dhaka, p. 13. (Copy-3’).

Grameen Bank: Experiences &Yunus, Muhammad. 3.
(Hindi Version). Grameen Trust: Dhaka, 1998, p. 24, 6.**Reflections**

Yunus, Muhammad. Grameen Bank: Experiences & Reflections4.
(Chinese Version). Grameen Trust: Dhaka, 1992, p. 18.

Some Suggestions on Legal Framework Yunus, Muhammad. 5.
. Grameen Bank: Dhaka, 2003, p. 10.**for Creating Microcredit Banks**
.((Copy-2

Halving Poverty By 2015-We Can Actually Yunus, Muhammad. 6.
; Delivered at the Commonwealth Institute, London on**Make It Happen**
.(March 11. Grameen Bank: Dhaka, 2003, p. 27. (Copy-2

Expanding Microcredit Outreach to Reach Yunus, Muhammad. 7.
; Presented**the Millennium Development Goal-Some Issues for Attention**
at the International Seminar on “Attacking Poverty with Microcredit”
Organized by PKSF in Dhaka on January 8-9, 2003. Grameen Bank: Dhaka,
.(2003, p. 26. (Copy-2

Grameen Bank Revisiting The Wall Street Journal, Financial8.
Times and Grameen Bank. Grameen Bank: Dhaka, October 2002, p. 77.

. Grameen**Introduction to Grameen II**Khan, Abdul Hai et al. 9.
Bank: Dhaka, January 2003, p. 38.

Information Technology To Eliminate Yunus, Muhammad. 10.
. Grameen Bank: Dhaka, October 2002, p. 35.**Global Poverty**

Latifee, H.I. Grameen Trust Experience 1991-2002; Microcredit,11.
Poverty and Poverty Research. Grameen Trust: Dhaka, 2002, p. 69.

Micro Leasing: The Grameen Bank Asif Ud Dowla. 12.
. PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 2002, p. 23.**Experience**

SustainableHashemi, Syed M. and Schuler, Sidney Ruth. 13.
. PRPA-**Banking with the Poor: A Case Study of Grameen Bank**
Grameen Trust: Dhaka, 2002, p. 55.

Building Social Capital from the Larance, Lisa Young. 14.
. PRPA-**Centre: A Village-level Investigation of the Grameen Bank**

Grameen Trust: Dhaka, 2002, p. 27.

Grameen and Shakti Groups; Unpacking Joint Matin, Imran. 15.
. PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 2002, p. 55.**Liability Credit Contract**

. PRPA-Grameen **Early Impact of Grameen**Rahman Atiur et al.16.
Trust: Dhaka, 2002.

Contribution of Grameen Bank to Gross Alamgir, Mohiuddin. 17.
. PRPA-**Domestic Product of Bangladesh: Preliminary Estimates**
Grameen Trust: Dhaka, 1998.

Village Pay Phone and Bayes, A. Braun, J. Von and Akhter R. 18.
Poverty Reduction: Insights from Grameen Bank Initiative in
. PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 1999.**Bangladesh**

The Price of a Dream: The Story of the Bornstein, David. 19.
Grameen Bank and the Idea That Is Helping the Poor to Changing
. The University Press Limited: Dhaka, 1996.**their Lives**

Voice from the Field: Interview with Count, Alex. 20.
. A CASHPOR Publication:**Microcredit Practitioners for the Poor**
Malaysia, 1997.

Give Us Credit: How Muhammad Yunus's Counts Alex, 21.
Micro-Lending Revolution Is Empowering Women from Bangladesh to
. Times Books: u.S.A, 1996.**Chicago**

Give Us Credit: How Small Loans Today Can Counts Alex. 22.
. Research Press: India, 1996.**Shape Our Tomorrow**

Participation as Fuglesang, Andreas and Chandler, Dale. 23.
. Grameen Trust: Dhaka,**Process-Process as Growth: (Chinese Version)**
1993.

Participation as Fuglesang, Andreas and Chandler, Dale. 24.
.**Process: What We can Learn From Grameen Bank, Bangladesh**
Grameen Trust: Dhaka, 1994.

Participation as Fuglesang, Andreas and Chandler, Dale. 25.
Process-Process as Growth: What We can Learn From Grameen Bank,
. Grameen Trust: Dhaka, 1993.**Bangladesh**

Banking on the Rural Gibbons, S. David and Kasim Sukor. 26.
. Grameen Bank: Dhaka, 1994.**Poor**

.**The Grameen Reader (Chinese Version)**Gibbons, S. David. 27.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.

.**The Grameen Reader (English Version)**Gibbons, S. David. 28.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.

.**The Grameen Reader (French Hindi)**Gibbons, S. David. 29.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.

.**The Grameen Reader (French Version)**Gibbons, S. David. 30.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.

.**The Grameen Reader (Spanish Version)**Gibbons, S. David. 31.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.

Reaching the Poor Hossain, Mahabub and Diaz, Catalina, P. 32.
Microcredit: Evaluation of a Grameen Bank Replicationwith Effective
, Grameen Trust: Dhaka, 1998.**in the Philippines**

Islam, Nazrul; Chowdhury, Aminul Islam and Ali, Khadem.33.
. CUS-**Evaluation of the Grameen Bank's Rural Housing Programme**
Dhaka University: Dhaka, 1989.

Fighting Poverty with Microcredit: Khandker, Shahidur R. 34.
. The University Press Limited: Dhaka, 1998.**Experience in Bangladesh**

Khandker, Shahidur R. Khalily, Baqui and Khan, Zahed.35.
. The World Bank:**Grameen Bank: Performance and Sustainability**
Washington, D.C, 1995.

Khankhar, Shahidur R. Khalily, Baqui,B. A. and Khan, Zahid H.36.
Credit Programs for the Poor: Household and Intrahousehold Impacts
. BIDS & The World Bank:**and Program Sustainability, vol. I & II**
Dhaka, 1996.

, Grameen**An Introduction to Grameen Trust**Latifee, H.I. 37.
Trust: Dhaka, 1997.

, Grameen**Grameen Bank Tools and Technique**Latifee, H.I. 38.
Trust: Dhaka, 1998.

, Grameen Trust:**Grameen Trust-An Update**Latifee, H.I. 39.
Dhaka, 1998.

, Grameen Trust:**Grameen Trust-An Update**Latifee, H.I. 40.
Dhaka, 1999.

, Grameen Trust:**Grameen Trust-An Update**Latifee, H.I. 41.
Dhaka, 2001.

, Grameen Trust: Dhaka,**Overcoming Poverty**Latifee, H.I. 42.
2000.

. Dhaka:**In Quest of Empowerment**Mizan, Ainon, N. 43.
University Press Limited, 1994.

Poor, But Strong: Women in the Mueller-Glodde, Ulrike (ed.). 44.
. Grameen Trust: Dhaka, 1997.**People's Economy of Bangladesh**

emand and Marketing Aspects of Grameen Rahman, Atiur. D45.
. University Press Limited: Dhaka, 1986.**Bank: A Closer Look**

A Study of the Ray, Jayanta Kumar. To Chase A Miracle: 46.
. University Press Limited: Dhaka, 1987.**Grameen Bank of Bangladesh**

. Oxford**The Poor and Their Money**Rutherford, Stuart. 47.
University Press: New Delhi, 2000.

The impact of Grameen Bank in Shehabuddin, Rahnuma. 48.
. Grameen Bank: Dhaka, 1991.**Bangladesh**

Different Ways to Support the Rural Strefland, Pieter [et al.]. 49.
. The**Poor: Effects of Two Development approaches in Bangladesh**
Center for Social Studies: The Netherlands, 1989.

Grameen Bank (Sebuah Model Bank Untuk Suharto, Pandu. 50.
. Lembaga Pengembangan Perbankan: Jakarta,**Orang Miskin Bangladesh)**
1991.

. Grameen Trust: Dhaka,**The Grameen Diary**Thorat, YSP. 51.
1999.

Cloning Grameen Bank: Replication a Todd, Helen (ed.). 52.
. IT Publication:**Poverty Reduction Model in India, Nepal and Vietnam**
u.K, 1996.

Women at the Centre: Grameen Bank Todd, Helen. 53.
. The University Press Limited: Dhaka,**Borrowers After One Decade**
1996.

Grameen Manual on Tomlinson, Wayne and Gibbons, David S. 54.
Cost Effective Targeting: An Identification and Motivation of Poor
. Grameen Trust: Dhaka, 1994.**Women in Credit and Savings Programs**

Grameen Manual on Tomlinson, Wayne and Gibbons, David S. 55.
Creating and Maintaining Credit Discipline-For Savings and Credit
. Grameen Trust: Dhaka, 1995.**Programs for the Poor**

Grameen Manual on Tomlinson, Wayne and Gibbons, David S. 56.
Key Issues of Financial Management-For Savings and Credit Programs
. Grameen Trust: Dhaka, 1995.**for the Poor**

Grameen Manual on Tomlinson, Wayne and Gibbons, David S. 57.
Planning, Monitoring & Evaluation-For Savings and Credit Programs
. Grameen Trust: Dhaka, 1994.**for the Poor**

Grameen Manual on Tomlinson, Wayne and Gibbons, David S. 58.
Scaling-Up Outreach to Branch Viability-For Savings and Credit
Grameen Trust: Dhaka, 1995.**Programs for the Poor.**

The Grameen Bank: Poverty Relief in Wahid, Abu N M. 59.
. Westview Press: u.S.A, 1993.**Bangladesh**

The Ponds and the Poor: The Story of Watanabe, Tatuya. 60.
. Grameen Bank: Dhaka, 1993.**Grameen Bank's Initiative**

Who Needs Credit? Poverty Wood, Geoffrey, D. [et al.]. 61.
. The University Press Ltd: Dhaka, 1997.**Finance in Bangladesh**

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 62.
The autobiography of Muhammad Yunus, founder of**(Chinese Version):**
the Grameen Bank. Guizhou People's Publishing House: Chaina, 2000.

Banker to the Poor (Dutch Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 63.
The autobiography of Muhammad Yunus, founder of the**Version):**
Grameen Bank. Element Uitgevers, 1999.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 64.
The autobiography of**(English Version-South Asian Edition):**
Muhammad Yunus, founder of the Grameen Bank. The University Press
Limited: Dhaka, 1998.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 65.
The autobiography of Muhammad Yunus,**(English Version-u.K. Edition):**
founder of the Grameen Bank. Aurum Press Limited:u.K, 1999.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 66.
The autobiography of Muhammad**(English Version-u.S.A Edition):**
Yunus, founder of the Grameen Bank. Public Affairs: u.S.A, 1999.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 67.
 The autobiography of Muhammad Yunus, founder of the**(French Version):**
Grameen Bank. Editions Jean Claude Lattes: Frence, 1997.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 68.
 The autobiography of Muhammad Yunus, founder of**(German Version):**
the Grameen Bank. Lubbe Verlag: Germany, 1998.

 Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan.69.
 The autobiography of Muhammad Yunus, founder of**(Gujarati Version):**
the Grameen Bank. Uttam Sahitya Prakashan: India, 2000.

Banker to the Poor (Italian Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 70.
 The autobiography of Muhammad Yunus, founder of the**Version):**
Grameen Bank. Feltrinelli: Italy, 1998.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 71.
 The autobiography of Muhammad Yunus, founder of**(Japanese Version):**
the Grameen Bank. Hayakawa Publishing, Inc: Japan, 1998.

 Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan.72.
: The autobiography of Muhammad Yunus, founder**(Portuguese Version)**
of the Grameen Bank. Atica: Portugal, 2000.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 73.
: The autobiography of Muhammad Yunus, founder of**(Spanish Version)**
the Grameen Bank. Andres Bello Publishers: Argentina, 1998.

Banker to the Poor Yunus, Muhammad and Jolis, Alan. 74.
: The autobiography of Muhammad Yunus, founder of**(Turkish Version)**

the Grameen Bank. Dogran Kitapcilik AS: Turkey, 1999.

. Grameen**Grameen Bank As I See It**Yunus, Muhammad. 75.
Bank: Dhaka, 1994.

Grameen Bank: Experience and Yunus, Muhammad. 76.
Grameen Trust: Dhaka, 19...**Reflection (Chinese Version).**

Grameen Bank: Experience and Yunus, Muhammad. 77.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.**Reflection (English Version).**

Grameen Bank: Experience and Yunus, Muhammad. 78.
… Grameen Trust: Dhaka, 19**Reflection (Hindi Version).**

Grameen Bank: Experience and Yunus, Muhammad. 79.
… Grameen Trust: Dhaka, 19**Reflection (Spanish Version).**

Grameen Bank: Experience and Yunus, Muhammad. 80.
… Grameen Trust: Dhaka, 19**Reflection (Vietnamese Version).**

. **Jorimon and Others: Faces at Poverty**Yunus, Muhammad.81.
Grameen Bank: Dhaka, 1991.

Matin, Imran. Grameen and Shakti Groups: Unpacking Joint82.
Liability Credit Contract. (PRPA WP # 06). PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 1997.

Hashemi, M. Syed and Schuler, Sidney Ruth. Sustainable83.
Banking with the Poor: A Case Study of Grameen Bank. (PRPA WP # 19). PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 1997.

Dowla, Asif. Micro Leasing: The Grameen Bank Experience.84.
(PRPA WP # 21). PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 1998.

Larance, Lisa Young. Building Social Capital from the Centre: A85.
Village-level Investigation of the Grameen Bank. (PRPA WP # 22). PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 1998.

Habibullah, Mohammad. Monitoring and Control System of86.
Grameen Bank and Its Effect on the Recovery Rate. (PRPA WP # 39).
PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 2001.

Monitoring And Control System of Grameen Bank Its Effect On87.
The Recovery Rate/Mohammad Habibullah. Grameen Trust, PRPA
Research Report: Dhaka, no. # 89, 2000, p. 153.

Problems of Graduation And Graduates: An Explorative Study88.
On Grameen Bank's Participants/Abul Basher. Grameen Trust, PRPA
Research Report: Dhaka, no. # 120, 2001, p. 63.

Micro-Credit for Crisis Coping: The Grameen Bank Experience89.
in The 1998 Floods/Zakir Hossain. Grameen Trust, PRPA Research Report:
..……Dhaka, no. # 154, 1999, p

Islam, Khairul. Health Care Practices of the Rural Poor: A90.
Summary of Selected Research Findings. PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 1991.

Ahmed, Iftekhar. Low-Income Housing: Multi-Dimensional91.
Research Perspectives. PRPA-Grameen Trust: Dhaka, 1991.

KASHF FOUNDATION Annual Report 2001-2002. Lahore,92.
2003, p. 32.

Paschimanchal Grameen**Eighth Annual Report 2001/2002.**93.
Bikas Bank Ltd: Nepal. p.......

Impact of Grameen Krishi Foundation on the Socio-94.
Economic Condition of Rural Households/Rushidan Islam Rahman,
Working Paper Series no. 17, BIDS:**Bimal Kumar Saha & Abul Quasem.**
Dhaka. February 1996, p. 157.

The Grameen Generalised System/Dipal Chandra Barua.95.
Grameen Bank: Dhaka. October 2002, p. 43.

War Against "Arsenic" (The King of Grameen Bank Silent 96.
Poisons). Completion Report of Follow-Up and Further Action
Research on Community Based Arsenic Mitigation Project (A-GB-
DPHE-UNICEF Project). December 2000-February 2002, Project
Grameen Bank, Training**Area: Kachua Upazilla of Chandpur District.**
and Special Program Department. p. 69.

Community Livestock and Dairy Development Mitra, B.K.97.
GMF/UNDP/FAO Project BGD/98/009 Nimgachi 6720, Sirajganj. Half
June 2002, p....**Yearly Progress Report (January-June 2002).**

Grameen Bank Theory and Practice; A Bhandari, An Singh. 98.
Grameen Trust: Dhaka, 2002, p. 208. (Draft**Research Based Publication..**
.Email Copy)

Disastrous Arsenic" (A GS-DPHE-UNICEF Project) May"99.
2001-June 2002; Project Area Muradnagar Upazilla of Comilla District
Grameen Shikkah: Dhaka,**& Shahrasti Upazilla of Chandpur District.**
2002, p. 71.

The Microcredit Summit's Challenge: Gibbons, David S. 100.
Working Towards Institutional Financial Self-Sufficiency While
Maintaining a Commitment of Serving the Poorest Families.
CASHPOR. June 2000.

On the Design of a Credit Aghion, de Armendariz Beatriz. 101.
The London School of Economics:**Agreement with Peer Monitoring.**
London, November, 1995.

DevelopmentAhmed, Raisuddin and Mahabub Hossain. 102.
BIDS: Dhaka, 1990.**Impact of 6 Rural Infrastructure in Bangladesh.**

Status, Perception, Awareness and Marital Ahmed, Mahbub. 103.
Adjustment of Rural Women: The Role of Grameen Bank. Grameen
Dhaka, July, 1995.**Bank:**

An Evaluation of Ahmed, Q.K. and Mahabub Hossain. 104.
Selected Policies and Programs for Alleviation on Rural Poverty in
BIDS: Dhaka, April, 1994.**Bangladesh.**

Rural Poverty Ahmed, Q.K. and Mahabub Hossain. 105.
FAO: Rome, 1983.**Alleviation in Bangladesh: Experience and Policies.**

S. Socio-Economic Impact of Grameen Bank Loan Ahmed, 106.
Agrani**Operation: An Evaluation of Narandia and Danga Branches.**

.Bank: Dhaka

Special Report of GKF for the Workshop Alam, Md. Shah. 107.
of Sister Organization of GB for the Honorable Chairman of GB, Prof.
Rehman Sobhan & The Honorable Chairman of GKF, Prof.
. Rangpur: Grameen Krishi Foundation**Muhammad Yunus.**

Report on Grameen Bank Project. Alamgir, Mohiuddin. 108.
IFAD: Dhaka and Rome, 1982.

Report on Grameen Bank Project. Alamgir, Mohiuddin. 109.
IFAD: Dhaka and Rome, 1982.

Grameen Bank Prokolpa Evaluation. Ali, Hazrat. 110.
.Bangladesh Agricultural University: Mymensingh

Virginia **Economics and The Grameen Bank.** Ameen, Farhad.111.
Polytechnic Institute and State University: Virginia, 1994.

Institution Building of Anwarul Haque, Mohammad.112.
University of Bergon: Norway, 1997.**Grameen Bank in Bangladesh.**
.(Theses)

Repayment of Old Loans through New Ask, Karin [et al.]. 113.
Loans: Is Cross-Financing a Problem for the Grameen Bank?
Development Studies and Human Rights: Norway, November, 1995.

A Study on Alternative Institutional Ather, S.A. [et al.]. 114.
Bangladesh Institute of Bank**Arrangement for Grameen Bank Project.**
Management: Dhaka, 1982.

A Study on the Group Fund and the Ather, S.A. [et al]. 115.
Bangladesh**Emergency Fund Utilization under Grameen Bank Project.**
Institute of Bank Management: Dhaka, 1982.

A Study on the Profitability of a Grameen Ather, S.A. [et al]. 116.
Bangladesh Institute of Bank Management: Dhaka,**Bank Project Unit.**
1982.

Bangladesh, Government of Poverty Alleviation Policies for117.
Development: Report of the Task Forces on Bangladesh Development
vol. I. University Press Limited: Dhaka, 1991.**Strategies for the 1990s,**

Technical Issues in Rural Bechtel Ph. KH and R. Zander. 118.
IFAD: Staff Working Paper 16, 1994.**Poverty alleviation.**

Le Prix Roi Boudouin Pour Le Belleforid, Eric de.119.
La Libro Belgiaue,**Development: La Banque Grameen Du Bangladesh.**
23 April, 1993.

Grameen Bank; u.K,**The Grameen Bank.**Bianco, James. 120.
November 1998-May 1999.

Mieux Vaut Preter Aux Pauvers qu Aux Braecman, Colette. 121.
Riches: La Banque Grameen, Une Revoulution Pour la Bangladesh.
Eco-Soir, Apr. 23, 1993.

The Grameen Bank Approach to Credit: The Castillo. 122.
Experience of Project Dunaganon in Negros, Philippines. Philippines,
1991.

The Replication of Grameen Bank Chen, Flerida C. 123.
Experience in the Philippines: An Experience in Financial Service
Agricultural Credit Policy Council;**Delivery for Marginalized Group.**
Manila, 1989.

The Replication of Grameen Bank Chen, Flerida C. 124.
Experience in the Philippines: An Experience in Financial Service
Agricultural Credit Policy Council;**Delivery for Marginalized Group.**
Manila, 1989.

Report on Credit Disbursement,Chowdhury, M. Taseen.125.
Recovery Performance and Borrowers Viability in Grameen Bank: a Field Level Assessment of Fazelpur and Pathannagar Branch.
Department of Finance, University of Dhaka: Dhaka, April 19, 1999.

Notes From My Ten Months With Counts, Alexander M. 126.
…Women of the Grameen Bank

Worm's Eye View: Interviews with the Counts, Alexander M. 127.
Results Educational Fund: Washington,**Women of the Grameen Bank.**
D.C, 1992.

Some Limitations of the Grameen Bank Dada, Ayesha. 128.
Development Studies Independent Study**Model of Credit Delivery.**
Project: Dhaka, April 1998.

Lending to the Urban Poor of Daiyan, Shaik Abdud.129.
Philippines: Constancy Report of Grameen Bank for Formulation of
Philippines, 1989.**Pilot Project.**

Grameen Bank:**Report de Stage FSM2.**Daneels, Jenny. 130.
Dhaka, July-Sept, 1992.

Department for International Development, Bangladesh:131.
Grameen**Review of Support to the Grameen Mothsho Foundation.**
Mothso Foundation: Dhaka, 1999.

Credit to the Poorest: The Development Conference. 132.
Grameen Bank, Bangladesh and the Small Farmer Development
The International Fund for Agricultural Development:**Programme Nepal.**
Nepal, 1987.

The Tau Yu Mai Revolving Fund Project, a Do tai Tan. 133.
Vietnam Women's Union: Vietnam,**Grameen Bank Replication Project.**
1993.

Grameen Bank Phase III Annual Donor, Consortium. 134.
DLO: Dhaka, 1990.**Review Mission: Final Report.**

Grameen Bank Phase III Project: Donor, Consortium. 135.
Donor Consortium: Dhaka, 1993.**Appraisal Report.**

We talked We saw: A Private Ehigiamusoe, Godwin.136.
Lift Above**Account of the First International Dialogue Programme.**
Poverty: Delta State Nigeria, 1991.

Finance and Rural Development in West Ellsasser, Konrad. 137.
International**Africa: Le project de Promotion du Petit Credit Rural.**
Seminar at Ouaququdouqou, Oct. 21-25, 1991.

Grameen Mothso Foundation Project:**End-Of-Project Report.**138.
Dhaka, June, 2000.

Dhaka, April**The Grameen Experience.**Estanislao, Basilio. 139.
1993.

Hearing on Poverty Task Force by Self-Evaluation Experts. 140.
Help 20-06-1988. Bonn: Grameen Federal Parliament Committee for
1989.**Economic Cooperation,**

Evaluation of Poverty Alleviation Programmes in141.
Bangladesh Institute of Development Studies: Dhaka, 1992.**Bangladesh.**

Report on Training visits to Grameen Evans, Connie E. 142.
Dhaka, 1989.**Bank.**

Final Report: Special assistance for Project Implementation143.
The**(SAPI) on Rural Development Credit Program (Grameen Bank).**
Overseas Economic Cooperation Fund, Japan (OECF): Japan, March 1997.

Lend me a Hand. Fuglesang, Andreas and Dale Chandler. 144.
Redda Barna: Norway, 1991.

An Evaluation of the Impact of the Grameen Ghai, Dharam.145.
Grameen Bank: Dhaka, 1998.**Bank Project.**

Group Lending Contacts and the Peer Ghatak, Maitreesh. 146.
University of Chicago: Chicago, August, 1996.**Selection Effect.**

Banking on the Rural Gibbons, David S. and Sukor Kasim. 147.
Kuala Lumpur: Center for Policy Research**Poor in Peninsular Malaysia.**

.University Sains Malaysia and Asian and Pacific Development Center

Perbankan Untuk Gibbons, David S. and Kashim, Sukor. 148.
Malaysia: Center**Rakyat Miskin Di Pedesaan Semenanjung Malaysia.**
for Policy Research University Sains Malaysia, 2000.

Replication of Grameen Bank Financial Gibbons, David S. 149.
Amanah Ikhtiar**System Under Different Socio-Economic Conditions.**
Malaysia:Penang, 1990.

Who Takes the Credit?: Goetz Anne Marie and Gupta S Rita. 150.
Gender, Power, and Control Over Loan Use in Rural Credit
Institute of Development Studies: Sussex,**Programmes in Bangladesh.**
1993.

Grameen Bank: Dhaka,**Grameen Bank Ordinance 1983.**151.
1990.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-2001.**152.
Dhaka, 2002, p. 67.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-2000.**153.
Dhaka, 2001, p. 71.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1999.**154.
Dhaka, 2000.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1998.**155.
Dhaka, 1999.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1997.**156.
Dhaka, 1998.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1996.**157.
Dhaka, 1997.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1995.**158.
Dhaka, 1996.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1994.**159.
Dhaka, 1995.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1993.**. 160
Dhaka, 1994.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1992.**161.
Dhaka, 1993.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1991.**162.
Dhaka, 1992.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1990..** 163
Dhaka, 1991.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1989.**164.
Dhaka, 1990.

. Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1988**165.
Dhaka, 1989.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1987.**166.
Dhaka, 1988.

. Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1986**167.
Dhaka, 1987.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1985.**168.
Dhaka, 1986.

Grameen Bank:**Grameen Bank: Annual Report-1984.**169.
Dhaka, 1985.

Grameen Bank:**Grameen Trust: Annual Report-2001.**170.
Dhaka, 2002, p. 62.

Grameen Bank:**Grameen Trust: Annual Report-2000.**171.
Dhaka, 2001, p. 63.

Grameen Bank:**Grameen Trust: Annual Report-1999.**172.
Dhaka, 2000.

Grameen Trust:**Grameen Trust: Annual Report-1998.**173.
Dhaka, 1999.

Grameen Trust:**Grameen Trust: Annual Report-1997.**174.
Dhaka, 1998.

Grameen Trust:**Grameen Trust: Annual Report-1996.**175.
Dhaka, 1997.

Grameen Trust:**Grameen Trust: Annual Report-1995.**176.
Dhaka, 1996.

Grameen Phone:**Grameen Phone-Annual Report-1998.**177.
Dhaka, 1998.

Grameen Bank: A Bank for the Poor. Grameen Bank. 178.
…International Centre For Diarrhoreal Diseases Research: Dhaka, 19

Grameen Bank-Nepal: Policy Guide Grameen Bikas Bank. 179.
…Nepal, 19**Lines.**

Grameen Deep Tubewell Irrigation Project (Second180.
Rangpur: Grameen Krishi Foundation, May, 1996.**Quarterly Report).**

Grameen**Grameen Krishi Foundation-Annual Report 1999.**181.
Krishi Foundation, 1999.

Grameen Trust Evaluation Dialogue on Grameen Bank182.
Replication of the Center for Agriculture and Rural Development
Center for Agriculture and Rural Development (CARD),**(CARD), INC.**
INC: Philippines, 1997.

Grameen Trust Founded Grameen Replication Projects: a183.
Grameen Trust: Dhaka, 1997.**brief overview.**

Report on the Sixth Grameen International Grameen Trust. 184.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.**Program.Dialogue**

OutreachGurgand, Marc, Pederson, Glenn and Yaron, Jacob. 185.
(World**and Sustainability of Six Rural Finance in Sub-Saharan Africa.**
Bank Discussion Papers, no. 248). World Bank: Washington, D.C, 1994.

Does Better Health Produce Greater Gwalkin, Davidson. 186.
Overseas Development Council, Aug. 1983.**Wealth?**

Asset Accumulation and Change of Income Hasse, Dwight. 187.
June 1995.**for Grameen Bank Borrowers.**

Microcredit in Pre-Hollis, Aidan and Sweetman, Arthur. 188.
University of Calgary & University of Victoria: 1997.**Famine Ireland.**

Grameen (Rural) Bank: An Analysis Hossain, Mosharuf. 189.
Arsc Course, 1989.th BPATC: Dhaka, 18**Mimeo.**

Socio-Economic Profile Hossain, Mahabub and Salimullah, M. 190.
Grameen Bank Project: Dhaka, 1983.**of Grameen Bank Loanees.**

Credit for Women's Hossain, Mahabub and Afser, Rita.191.
BIDS:**Involvement in Economics Activities in Rural Bangladesh.**
Dhaka, 1988.

Credit for the Rural Hossain, Mahabub and Salimullah M. 192.
BIDS: Dhaka,**Poor: The Experience of Grameen Bank in Bangladesh.**
1984.

Credit for Alleviation of Rural Poverty: Hossain, Mahabub. 193.
Dhaka: BIDS,1986.**The Experience of Grameen Bank in Bangladesh.**

Credit for Alleviation of Rural Poverty: Hossain, Mahabub. 194.
BIDS: Dhaka, 1988.**The Grameen Bank in Bangladesh.**

Credit Programme for the Landless: The Hossain, Mahabub. 195.
Grameen Bank: Dhaka, no. 21,**Experience of Grameen Bank Project.**
Nov. 1983.

Armoede is Geen Uit Vinding Van de Hubert, Gilbert. 196.
Armen: Grameen Bank ont Vangt Koning Boudewijprijs Voor
De Morgen, April 2, 1993.**Ontwikke Lingssamen Working.**

Village Phone: Information Huda, N.H.M. Nazmul. 197.
(Basic Concepts). Grameen Telecom:**Revolution for Rural Bangladesh.**
.Dhaka

Impact Assessment Methodologies for Hulme, David. 198.
University of Chicago: Chicago, 1997.**Microfinance: A Review.**

An Analytical Review of Non-Formal Hussein, Ghulam. 199.
Agricultural Development Council:**Rural Credit Studies in Bangladesh.**
Dhaka, 1983.

Poverty Alleviation Through Capital FormationIBA. 200.
IBA, University of Dhaka: Dhaka, 1993.**Grameen Bank Style.**

Bangladesh Grameen Bank Phase III ProjectIFAD.201.
DLO: Dhaka, 1990.**Appraisal.**

Bangladesh Grameen Bank Project Staff AppraisalIFAD. 202.
.Report

Financing for Development the Grameen Isa, M. Masud. 203.
Dhaka: Grameen Shamogree, July, 1997.**Bank Experience.**

A Study on the Viability of Grameen Islam Faridul, Md. 204.
DAF,**Bank Borrowers in some Selected Areas of Tangail District.**
Bangladesh Agricultural University: Mymensingh, 1992.

Evaluation of Grameen bank's Rural Islam, Nazrul [et al]. 205.
CUS, University of Dhaka: Dhaka, 1989.**Housing Programme.**

Bangladesh: Selected Islam, Rizwanul and M. Muqtada. 206.
UN/ILO/ARTEP/BAN: New**Issues in Employment and Development.**
Delhi, 1996.

Women Impact assessment: Islam, S. and Juppenlatz.207.
Report to DGIS/Netherlands,**Grameen Deep Tubewell Irrigation Project.**
1992.

Reaching out Ismail, Getupig P. and Shams, Khalid M. 208.
Effectively Improving the Design, Management & Implementation of
APDC: Kuala Lumpur, 1994.**Poverty Alleviation Programme.**

Replication and Scaling up of Credit Ismail, Getupig P. 209.
Asian and Pacific Development**Programme Focussing on Poor Women.**
Center: Kuala Lumpur, 1991.

Assessing the Ability of Grameen to Jackelen, Henry R. 210.
UNCDF: Dhaka, 1990.**Diversify.**

Managing Credit for Rural Poor: Lessons Jain, S. Pankaj. 211.
. Indian Institution of Ahmedabad: India**From Grameen Bank.**

A Well of One's Jordans, Eva and Zwarteveen, Margreet. 212.
Own: Gender Analysis of an Irrigation Program in Bangladesh.
Grameen Krishi Foundation & IIMI; Dhaka, 1997.

Impact of Credit Program Kamal, Ghulam Mustafa, [et al.]. 213.
NIPORT**on Reproductive Behavior of Grameen Women Beneficiaries.**

and CIDA: Dhaka, 1992.

Research Design. First Grameen Dialogue Kasim, Sokor. 214.
Dhaka,**Programme on Replication of Grameen Bank, Grameen Bank:**
May 13, 1991.

An Evaluation Of Grameen Bank Project. Kayemuddin, M. 215.
BARD: Comilla, 1981.

Evaluation Report on Trainer's Training Khan Salma. 216.
Programme for Women Group Leaders of Grameen Bank Project.
Grameen Bank: Dhaka, 1982.

Sustainability of Grameen Khandker, R. Shahidur [et al.]. 217.
The World Bank and BIDS: Dhaka, 1995.**Bank: What Do We Know?**

Is Grameen Bank Sustainable?Khandker, R. Shahidur.218.
HRDOP: Human Resource Development and Operations Policy (HRDOP),
1994.

Khandker, Shahidur R. Khalily, Baqui and Khan, Zahed.219.
(World Bank**Grameen Bank: Performance and Sustainability.**
Discussion Papers). The World Bank:Washington D.C, 1995.

Development has got a Face,Kochendorfer-Lucius, [et al.]. 220.
Life Stories of Thirteen Women in Bangladesh on People's Economy.
Grameen Bank: Dhaka, March 1992.

Pearls of Bangladesh: Works and Kodish, Marilyn. 221.
RESULTS: Washington D.C, 1992.**Borrowers of Grameen Bank.**

The Grameen Experience: Labrique, A.B. and Elnagga, H. 222.
1992.**An extensive Study and Analysis of the Grameen Bank,**

Replikasi Grameen Bank di Mandiri, Yayasan Pokman.223.
(Memerangi Kemiskinan Dengan Kredit). Grameen Replica:**Pilipina.**
Sumatra, 2000.

Marketing System of Grameen Check and Other224.
Dhaka University: Dhaka, 1998.**Indigenous Products.**

Visit to Grameen Bank. no. 29 to Dec. 13,Matteucci, Susan. 225.
Dhaka, Dec.12, 1998. **1988 Mimeographed.**

Bank Branches and Rural Deposits: Mayer, Richard, et al. 226.
. Ohio State University: Ohio, 1988.**Evidence from Bangladesh**

Credit schemes For Micro-McDonald P. Benjamin Jr. 227.
Graduate School of**enterprises: Motivation, Design and Viability.**
Georgetown University: Washington D.C, 1994.

Report on the 10th International Mechanova, Mary S. 228.
Grameen Bank &**Dialogue Program of Grameen Bank (Bangladesh).**
Grameen Trust: Dhaka, Nov. 27-Dec. 7, 1994.

An End to Debt: Operational Medhin, Ghebre Teckie. 229.
A Report from United Nations**Guidelines for Credit Projects.**
Development Fund for Women in u.S.A, 1993.

Agricultural Change and Rural Poverty. Mellor, John W. 230.
International Food policy Research Institute: Washington D.C, Oct. 1985.

A Study of Bangladesh Krishi A.H & V.u. Quitana. Miyan,231.
Dhaka: BKB Central Training Institute.**Bank-Grameen Bank Project.**
(FF), 1981.

Rural Women's Economic Participation Mizan, Ainon N. 232.
and Decision Making Power in the Family: A Study on Grameen Bank
January 27, 1992.**in Bangladesh.**

Impact of Grameen Bank Occupation Mobility Moss, Julie.233.
.of Landless in Madhupur & Ghatail

Government-NGO Cooperation for Mujeri, Mustafa K. 234.
Poverty Alleviation: Capability Building to Alleviate Rural Poverty
(Bangladesh Country Report). CIRDAP:**Under Economic Adjustment.**
Dhaka, 1997.

Grameen Bank Model and It's Nabi, Ahmed Kazi. 235.
Department of Finance, University of**Replication in the u.S.A.**
Chittagong: Chittagong, March, 1995.

Performance of the Women Nabi, Kazi Ahmed.236.
Entrepreneurs of Grameen Bank of Bangladesh: A Micro Level
.Chittagong: University of Chittagong**Evaluation.**

Japan, 1993.**Thesis on Grameen Bank.** Nakajima, Kunriro. 237.

Role of Grameen Bank in Creating Nuruzzaman, S.A.M. 238.
Dhaka: NILO, National Workshop on Self-employment**Self-Employment.**
for the Rural Poor, 1984.

How Ahon Sa Hirap Inc: Does Grameen Octavio, Generaso. 239.
Philippines: College, Laguna, 1992.**Banking?**

Rising Above Poverty: Ahon Sa Hirap Octavio, Generaso. 240.
Philippines: College, Laguna, 1991.**Experience in Grameen Banking.**

Grameen Bank- A Bank for the Poor. Olofsson, Britta. 241.
(Minor Field Study Report, Series no. 28) Sweden, 1992.

Demand for Products of Rural Osmani, S.R. and N.C. Deb. 242.
.Industries

Framework Condition for Development Osner, Karl. 243.
Speech**Cooperation: Self-help and Participatory Poverty Alleviation.**
delivered to the development policy conference of Konrad Adenature
Foundation: Poverty Alleviation through the promotion of Self-help Theory
and Practice in Development Cooperation, 1993.

Bolivia: Grameen**Participant's Report.** Ott, Beverty. 244.
Dialogue Programme, April 16-30, 1992.

The Grameen Bank Approach to Poverty Pal, Mariam S. 245.
Alleviation: We are Creating A Counterculture, Grameen Bank is a Lot
Abidjan: June 14, 1994.**of Defiance.**

Project Documents: Following The Papua New Guinea. 246.
Grameen Bank Approach For Improving Their Subsistence Living
.Standard Through Credit for Income Generating Activities

Participation Report for Poverty Alleviation Microfinance247.
Palli Karma- Sahayak Foundation (PKSF), September,**Project Phase-II.**

1999.

Program for Research on Poverty Alleviation: Annual248.
 Grameen Trust: Dhaka, 2002, p. 32.**Report-2001-2002.**

Program for Research on Poverty Alleviation: Annual249.
 Grameen Trust: Dhaka, 2001, p. 61.**Report-2000.**

Program for Research on Poverty Alleviation: Annual250.
 Grameen Trust: Dhaka, 2000.**Report-1999.**

Program for Research on Poverty Alleviation: Annual251.
 Grameen Trust: Dhaka, 1998.**Report-1998.**

Program for Research on Poverty Alleviation: Annual252.
 Grameen Trust: Dhaka, 1998.**Report-1997.**

Program for Research on Poverty Alleviation: Annual253.
 Grameen Trust: Dhaka, 1997.**Report-1996.**

Program for Research on Poverty Alleviation: Annual254.
 Grameen Trust: Dhaka, 1996.**Report-1995.**

Household and Intra-Pitt, Mark and Khandker, Shahidur. 255.
household Impacts of the Grameen Bank and Similar Targeted Credit
 Dhaka: World Bank and BIDS, 1994.**Programs in Bangladesh.**

Household and Pitt, Mark M. and Khandker, Shahidur. #256.
Intrahousehold Impact of the Grameen Bank and Similar Targeted
 (World Bank Discussion Papers, no.**Credit Programs in Bangladesh.**
320). The World Bank: Washington, D.C, 1996.

Grameen**Sector of Grameen Bank-Nepal.** Poudyal, Samesh. 257.
Bank: Nepal, 1994.

Preparation Report Grameen Bank: Phase III (1989-92).258.
Dhaka: Grameen Bank, Aug. 1988.

Project Document: Micro-Credit Finance for the poor.259.
Grameen Bank: Zambia, 2000.

Project Document: The Activists for Social Alternatives260.
Grameen Trust: Dhaka, 1994.**(ASA).**

Proposal for A Short-Term Management/Development261.
(Rev. ver.). Support to**Strategy for the Grameen Mothsho Foundation.**
Grameen Mothsho Foundation Project: Dhaka, 27 January 1999.

Impact of Grameen Bank Quasem, M.A. and Saha, S.R. 262.
Dhaka: Bangladesh Institute of**Project Operation on Landless Women.**
Bank Management, 1981.

The Grameen Bank and Rahman, Atiur and Wahid, Abu N.M. 263.
.The Changing Patron-Client Relationship in Bangladesh

Participative Management Style of Grameen Rahman, Atiur. 264.
.Paper Presented at the Workshop on Grameen Bank**Bank.**

Consciousness Raising Efforts of Grameen Rahman, Atiur. 265.
Dhaka: BIDS, Grameen bank evaluation prijject, 1986.**Bank.**

Dhaka: UNDP, A**Credit for the Rural Poor.**Rahman, Atiur. 266.
Study Prepared for the Agricultural Sector review, 1988.

Factors Contributing Excellent Repayment Rahman, Atiur. 267.
Dhaka: BIDS**Performance of Grameen Bank.**

From Development to Dominator and Rahman, Atiur. 268.
Grameen bank Evaluation Project, 1986.**Violence.**

Housing for the Rural Poor: The Grameen Rahman, Atiur. 269.
Grameen bank Evaluation Project, BIDS: Dhaka, 1989.**Bank Experience.**

Impact of Grameen Bank Intervention on Rahman, Atiur.270.
Research Report no. 61, BIDS: Dhaka, 1989.**Rural Power Structure.**

Impact of Grameen Bank on the Nutritional Rahman, Atiur.271.
Research Report no. 108, BIDS: Dhaka, 1989.**Status of the Rural Poor.**

Assessing the Impact of Rahman, Mizanur and Davanzo Julio. 272.
the Grameen Bank on Women's Status and Fertility in Bangladesh.
Montreal, Quebec: Paper presented at General Population Conference of the International Union for the Scientific Studies of Population, 1993.

Impact of Credit Programme Rahman, Muhammad Bazlur. 273.
on Reproductive Behavior of Grameen Bank Women Beneficiaries.
Planning Commission: Dhaka, 1992.

Impact of Grameen Bank on the Rahman, Rushidan Islam.274.
Situation of Poor Rural Women. In Irene Tinker (ed.), Gender and
Grameen Bank Evaluation Project, BIDS: Dhaka,**Cooperative Conflicts.**
1986.

Report on Grameen Bank, Kandahar Rouf, Kazi Abdur.275.
Grameen Bank: Kandahar, 1999.**Project, Afganistan.**

Grameen Telecom's Richardson, Don and Ramiez, Ricardo. 276.
Village Phone Programme in Rural Bangladesh: A Multi-Media Case
, March 17, 2000.**Study. (Final Report)**

The New Frontiers of Micro-Enterprise Shams, Khalid M. 277.
. Grameen Bank: Dhaka**Finance-The Grameen Bank Experience.**

Grameen Bank Loanee, Oultia Village: Sokhina, Mussamat. 278.
Grameen Bank, 19 December 1991.**Case Study.**

The Problem of Possible Limits to Growth Steinert, Andrea. 279.
of the Grameen Bank: A Case Study About a Development Project in
Cologne: 1994. **Bangladesh.**

Unregard sur La Grameen Bank au Stum, Paulin Grossole.280.
Stum DESS Development et Corporation: **Bangladesh: Report De Stage.**
Paris, 1992.

Grameen Bank: Success of an Subohi, Afshan. 281.
Karachi: May**Unconventional Venture (Agriculture and Technology).**
17-22,1992.

Changing Gender Roles Through Credit, a Sultan, Maheen. 282.
. Institute of Development Studies,**Case Study of Grameen Bank**
University of Sussex: u.K, 1993.

System, Strategies and Behaviour: A Study of a Village in283.
BRAC Research and Evaluation Division: Dhaka,**Jamalpur District.**
1994.

Asian**Credit Without Collateral.**Tambis, Anabelle Sevilla. 284.
Institute of Management (AIM), 1992.

Tangail Agricultural Development Project (TADP/GTZ).285.
Comparison of Performance: Grameen Bank and TADP DTW (Deep
TADP Monitoring and Evaluation Unit, 1989.**Tubewells) Schemes.**

Discovery, Jun. 1989.**The Bare Foot Bank.**Theiler, M. 286.

Spur, Oct.**The Bank That Works for the Poor.** Todd, Helen. 287.
1989.

Loan Programme for the Poor Tolentino, V. and Bruce J.288.
Agricultural**Feasible: The Grameen Bank of Bangladesh Shows How.**
credit policy Council (Working Paper no. 87, 07): Philippines, 1987.

The Grameen Bank Wahid, Abu N.M. and Hsu, Maxwell K. 289.
The Royal**of Bangladesh: History, Procedures, Effects and Challenges.**
Society for Asia Affairs: London, June 2000.

A Systems Analysis of Success and Warner, Mills, Susan.290.
Bucknell**Failure in Participatory Community Development Projects.**
University, 1989.

Only People Without Money Can Borrow Welinder, Lotta.291.
…………Here

Dhaka: Bangladesh Rural**Who Gets What and Why?**292.
Advancement Committee, 1986.

Are Group Based Credit Woodcock, Michael J.V. 293.
Programmes for the Poor a Sustainable Economic Development
Los Angeles: 1994.**Strategy?**

(World**Successful Rural Finance Institutions.**Yaron, Jacob. 294.
Bank Discussion Papers, no. 150). The World Bank: Washington, D.C,
1992.

World **Successful Rural Finance Institutions.**Yaron, Jacob.295.
Bank Discussion Papers, World Bank: Washington D.C, 1993.

The State of The Microcredit Summit Campaign Report 2003.296.
Microcredit Summit Campaign: Washington, D.C, p. 46.

u.K Bank Follows Grameen Bank Micro-Credit Model GP297.
Offers BTTB To Up Its Int'l Call Capacity. The Financial Mirror; A
National Business Weekly. vol. 1, no. 23, September 2003, p. 11.

The Father of Microfinance Called For A "Socially Oriented298.
SocialMarketplace." Schwab Foundation For Social Entrepreneurship.
September 2-8, p. 8.Entrepreneurs' Summit 2003,

Micro-Finance Messiah/Udaia Kumar. SHARE Microfin.299.
Business Today. February 15, 2004.

Micro-Insurers; Inventory Of Micro-Insurance Schemes In300.
Bangladesh; Women's Empowerment Through Employment And Health.
The International Labour Organization (ILO): Geneva, p. 58.

Grameen Connections; The Newsletter of Grameen Foundation301.
.(u.S.A. Washington, D.C, vol. 7, Issue 1, Winter 2003-2004, p. 7. (C-5

Grameen Foundation u.S.A; India Initiative. Washington, D.C.302.
Fall 2003, Update, p. 10.

Grameen Koota; Annual Report, A Micro Credit Program.303.
December 2003, India, p. 19.

Annual Report 2003. Centre For Youth and Social304.
Development (CYSD): India, p. 54.

Annual Report 2002. Grameen Bank: Dhaka, 2003, p. 56. (C-305.
.(3

Annual Report 2002. Grameen Trust: Dhaka, 2003, p. 52. (C-306.
.(3

ASASAH; A Project Of Micro Productivity Enhancement307.
Through Poverty Alleviation. Quarterly Progress Report. Dhaka, vol. 2, no.
...……1 & 2, July-September & October-December 2003, p

Grameen: Microfinance Practioners Honored; Graca Machel308.
Receives DB Humanitarian Award. Community Focus; Newsletter of the
Deutsche Bank Americas Foundation and Community Development Group.
Fall/Winer 2003, p. 8.

Annual Report 2002. Integrated Development Foundation309.
. 50.(IDF): Dhaka, p

DIALOGUE. A LAPO Development Centre (LADEC)310.
o. 8, December 2003, p. 15.Newsmagazine, n

GP Newsletter. Grameen Phone Ltd: Dhaka. Issue 66 & 67,311.
……November & December 2003, p

Housing Credit, The Grameen Programme. Communicating312.
Housing Technologies in low-Income Areas/Robert L.P. Hodgson & Salek M. Seraj. Lecture Series on Building Safer Houses in Rural Bangladesh, no. 1, Bangladesh University of Engineering & Technology: Dhaka, March 2000, p. 88.

Grameen Connections. Newsletter of Grameen Foundation313.
.(u.S.A. vol. 6, Issue 4, Fall 2003, p. 7. (Copy-2

.Grameen Fund, Annual Report 2002. Grameen Bank: Dhaka, p314.
40.

The World Bank, CGAP:Microfinance Consensus Guidelines. 315.
Washington, D.C. July 2003, p. 34.

The Impact of Micro-Credit on Poverty Evidence from316.
Bangladesh By M. Jahangir Alam, Dipak Ghosh and Robert E Wright, May 2002, Department of Economics, University of Stirling, p. 27.

Study-Cum-Exposure Visit to Palli Karma Sahayak Foundation317.
(PKSF), Bangladesh 22-27 February 2003, A Report. National Bank for Agriculture and Rural Development (NBARD): Mumbai, p. 43.

Micro Finance in Chile; Muhammad Yunus. September 2003.318.
.BancoEstado. (Brochure)

.Outstanding Social Entrepreneurs 2003 Due Diligence Report319.

Women's Health and Economic Development Association •
p. 13.(WHEDA). Nigeria. Maximilian Martin, August 4, 2003.

TechnoServe. u.S.A. Pamela Hartigan. July 29, 2003. p. 14. •

Manobi. Senegal and France. Maximilian Martin, August 4, 2003. •
p. 13.

July 29,u.S.A Pamela Hartigan, Institute for One World Health. •
2003. p. 14.

July 28, 2003. p. 12.Pakistan. Devyani Rana, Kashf. •

Development Alternatives. India. Mirjam Schoning, 25 July 2003, •
.….p

Friends of Nature (FON). China. Mirjam Schoning, 28 July 2003. •
.….p

The Cooperative Health Care Association (CHCA), •
Paraprofessional Healthcare Institute (PHI), Independence Care System
July 29, 2003. p. 16.u.S.A Pamela Hartigan, (ICS).

Nepal Press Institute (NPI). Nepal. Mirjam Schoning, 23 July •
.….2003. p

p. 52.Annual Report 2002. Grameen Phone Ltd: Dhaka, 320.

.)ASHOKA. Suite 2000. u.S.A. (Leaflet321.

GP Newsletter. Issue 64, September 2003. Grameen Phone Ltd:322.
Dhaka, p. 4.

The Development Alternatives Group... Creating Sustainable323.
.Livelihoods. (Brochure)

The NEED Newsletter. Woman for Change: India. Issue 04, 05324.
& 6, January-April, July-September, 2003, p. 8.

.The Conrad N. Hilton Humanitarian Prize. Suite. (Brochure)325.

The Development Alternatives Group… Creating Sustainable326.
.Livelihoods. (Brochure)

Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium327.
Development Goals? Elizabeth Littlefield, Jonathan Morduch and Syed Hashemi. Focus Note, no. 24, January 2003. CGAP: Washington, D.C, p. 10.

Oikocredit: In 2002; Ecumenical Development Cooperative328.
Society. Oikocredit: The Netherlands, p. 23.

Oikocredit: Project Partners 2002. Ecumenical Development Cooperative Society, p. 11.

IDF News Letter. Newsletter of Integrated Development329.
Foundation: Dhaka, no. 8, April 2003, p. 8.

Annual Report. Grameen Foundation u.S.A. Washington, 330. 2002
D.C, p. 18.

Dialogue. A LAPO Development Centre Newsmagazine331.
o. 7, July, 2003, p. 15.(LADEC), n

GC-13 and EC-22 Meetings in Nepal Research Note Pilot332.
Projects Update In-Country Trainings Exposure Visit on Microcredit WINISIS Training Course Information Notes Development Partners.CDD, Cirdap Development Digest. Centre on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific (CIRDAP): Dhakam, Issue 87 & 88, Jan-June 2002, p. 29.

Microfinance Newsletter. Credit and Development Forum333.
(CDF): Dhaka. Special, Issue 14 & 15 (Jul-December 2002), p. 38.

Microfinance Industry in Bangladesh & Budget 2003-334.
04/A.K.M. Saifullah. The Business Bangladesh, vol. 1, Issue 6, August 2003, p. 36.

Annual Report 2002; Fie S.A. FONDO FINANCIERO335.
PRIVADO: Bolivia, June 2003, p. 65.

ASASAH: A Project of Productivity Enhancement Through336.
Poverty Alleviation. Monthly Progress Report, May 2003, Dhaka, p. 15.

Grameen Connections, vol. 6, Issue 3, Summer 2003. Grameen337.
.(Foundation u.S.A: Suite, p. 11.(Copy-2

Grameen Leptis Magna. Grameen Bangla Housing Ltd: Dhaka,338.
.p. 6 (Brochure)

The World Technology Awards 2003, 9 July 2003. The World339.
.Technology Network

RESULTS; The Power to End Hunger and Poverty, 2001 in340.
Review, p. 12.

RMDC; Annual Report 2001-2002. Rural Microfinance341.
Development Centre Ltd. (RMDC): Nepal. p. 31.

MICROCREDIT SUMMIT + 5. Microcredit Summit342.
Campaign: New York, p. 11.

Out of Poverty. Philippine Network for Helping the Hardcore343.
Poor, Inc: Philippines (PHILNET), p. 12.

Grameen Kalyan an Welfare Organisation. Grameen Kalyan:344.
.Dhaka. (Leaflet)

Halving Poverty by 2015 (III). “We Can Actually Make it345.
Happen”, Professor Muhammad Yunus, p. 17. Weekly Citizen. 28 March-03
.April, 2003, Maq Group of Industries: Dhaka

no. 4,Dialogue; A LAPO Development Centre (LADEC). 346.
December 2002, p. 15.

Austin CDC; Loans Changing Lives. Austin Community347.
Development Corporation’s (CDC): Texas, 2003.

Banker to the Poor; Micro-Lending and the Battle Against348.
World Poverty, Muhammad Yunus. p. 34 Public Affairs Fall Books 2003; A
.Catalog for Readers. New York

Grameen Connections. vol. 6, Issue 2, Spring 2003. Grameen349.
Foundation: u.S.A. p. 7.

SUPPORT; Lift Above Poverty Organisation (LAPO). Benin350.
City, no. 26, February, 2003, p. 15.

SUPPORT; Lift Above Poverty Organisation (LAPO). Benin351.
City, no. 25, September, 2002, p. 11.

Welcoming Professor Muhammad Yunus to Austin, Texas,352.
.April 9-10, 2003. Grameen Software North America. (Brochure)

Paschimanchal Grameen Bank Samachar. Year 4, vol. 1,353.
January 2003. Paschimanchal Grameen Bikas Bank Ltd: Nepal. p.......

Grameen Connections. vol. 6, Issue 1, Winter 2002-2003.354.
Grameen Foundation: u.S.A, p. 7.

GP Newsletter. Issue 56, January 2003. Grameen Phone Ltd:355.
u.S.A, p. 4.

IDF Newsletter. no. 7, October 2002. Integrated Development356.
Foundation: Dhaka, p. 12.

Impact of IDF Micro-Credit Program in the Hill Tracts/Lutfur *
.Rahman

Journal of Bangladesh Studies, vol. 4, no. 1, 2002. Association357.
for Economic & Development Studies on Bangladesg (AEDSB): Dhaka, p.
55.

Microfinance, Self-reliance and Sustainability: The Case of a*
Nongovernmental Organization in Bangladesh/Salim Momtaz, p. 12-24.

PROBE. vol. 1, Issue 23, Novemberl 2002. Ayesha Kabir (ed.):358.
Dhaka, p. 29.

Check it Out; It Elegant, it's Ethnic and it's Environment-Friendly. *
.. Try it Out by Ayesha KabirIt's Grameen   Check

Support. Lift Above Poverty Organisation (LAPO): Benin.359.
September 2002, p. 29.

Grameen Connections. vol. 3, Issue 3, Fall 2002. Grameen360.
Foundation: u.S.A, p. 11.

Grameen Connections. Grameen Foundation: u.S.A. vol. 5,361.
. 19.Issue 2, Spring 2002. p

Grameen Dialogue. Grameen Trust: Dhaka. no. 56, October362.
2003, p. 16.

Grameen Dialogue. no. 54, Grameen Trust: Dhaka, April 2003,363.
p. 15.

Grameen Dialogue # 53, Grameen Trust: Dhaka, January 2003,364.
p. 15.

Grameen Dialogue # 52, Grameen Trust: Dhaka, October 2002,365.
p. 15.

Grameen Dialogue # 51, Grameen Trust: Dhaka, July 2002, p.366.
15.

Grameen Dialogue # 50, Grameen Trust: Dhaka, April 2002, p.367.
15.

Grameen Dialogue # 49, Grameen Trust: Dhaka, January 2002,368.
p. 15.

Grameen Dialogue # 48, Grameen Trust: Dhaka, October 2001,369. p. 15.

Grameen Dialogue # 47, Grameen Trust: Dhaka, July 2001, p.370. 15.

Grameen Dialogue # 46, Grameen Trust: Dhaka, April 2002, p.371. 15.

Grameen Dialogue # 45, Grameen Trust: Dhaka, January 2001.372.

Grameen Dialogue # 44, Grameen Trust: Dhaka, January 2000.373.

Grameen Dialogue # 43, Grameen Trust: Dhaka, January 2000.374.

Grameen Dialogue # 42, Grameen Trust: Dhaka, January 2000.375.

Grameen Dialogue # 41, Grameen Trust: Dhaka, January 2000.376.

Grameen Dialogue # 40, Grameen Trust: Dhaka, January 1999.377.

Grameen Dialogue # 39, Grameen Trust: Dhaka, January 1999.378.

Grameen Dialogue # 38, Grameen Trust: Dhaka, January 1999.379.

Grameen Dialogue # 37, Grameen Trust: Dhaka, January 1999.380.

Grameen Dialogue # 36, Grameen Trust: Dhaka, January 1998.381.

Grameen Dialogue # 35, Grameen Trust: Dhaka, January 1998.382.

Grameen Dialogue # 34, Grameen Trust: Dhaka, January 1998.383.

Grameen Dialogue # 33, Grameen Trust: Dhaka, January 1998.384.

Grameen Dialogue # 32, Grameen Trust: Dhaka, January 1997.385.

Grameen Dialogue # 31, Grameen Trust: Dhaka, January 1997.386.

Grameen Dialogue # 30, Grameen Trust: Dhaka, January 1997.387.

Grameen Dialogue # 29, Grameen Trust: Dhaka, January 1997.388.

Grameen Dialogue # 28, Grameen Trust: Dhaka, January 1996.389.

Grameen Dialogue # 27, Grameen Trust: Dhaka, January 1996.390.

Grameen Dialogue # 26, Grameen Trust: Dhaka, January 1996.391.

Grameen Dialogue # 25, Grameen Trust: Dhaka, January 1996.392.

Grameen Dialogue # 24, Grameen Trust: Dhaka, January 1995.393.

Grameen Dialogue # 23, Grameen Trust: Dhaka, January 1995.394.

Grameen Dialogue # 22, Grameen Trust: Dhaka, January 1995.395.

Grameen Dialogue # 21, Grameen Trust: Dhaka, January 1995.396.

Grameen Dialogue # 20, Grameen Trust: Dhaka, January 1994.397.

Grameen Dialogue # 19, Grameen Trust: Dhaka, January 1994.398.

Grameen Dialogue # 18, Grameen Trust: Dhaka, January 1994.399.

Grameen Dialogue # 17, Grameen Trust: Dhaka, January 1994.400.

Grameen Dialogue # 16, Grameen Trust: Dhaka, January 1993.401.

Grameen Dialogue # 15, Grameen Trust: Dhaka, January 1993.402.

Grameen Dialogue # 14, Grameen Trust: Dhaka, January 1993.403.

Grameen Dialogue # 13, Grameen Trust: Dhaka, January 1993.404.

Grameen Dialogue # 12, Grameen Trust: Dhaka, January 1992.405.

Grameen Dialogue # 11, Grameen Trust: Dhaka, January 1992.406.

Grameen Dialogue # 10, Grameen Trust: Dhaka, January 1992.407.

Grameen Dialogue # 9, Grameen Trust: Dhaka, January 1992.408.

Grameen Dialogue # 8, Grameen Trust: Dhaka, January 1991.409.

Grameen Dialogue # 7, Grameen Trust: Dhaka, January 1991.410.

Grameen Dialogue # 5, Grameen Trust: Dhaka, January 1990.411.

Grameen Dialogue # 4, Grameen Trust: Dhaka, January 1990.412.

Grameen Dialogue # 3, Grameen Trust: Dhaka, January 1990.413.

Grameen Dialogue # 2, Grameen Trust: Dhaka, January 1990.414.

Grameen Dialogue # 1, Grameen Trust: Dhaka, January 1989.415.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 6, no. 1, June416.
2000. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, June 2000.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 5, no. 2,417.
December 1999. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, December 1999.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 5, no. 1, April418.
1999. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, April 1999.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 4, no. 3,419.
November 1998. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, November 1998.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 4, no. 2, May420.
1998. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, November, May 1998.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 4, no. 1, February421.
1998. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, February 1998.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 3, no. 3. July422.
1997. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, July 1997.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 3, no. 2, April423.
1997. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, April 1997.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 3, no. 1, January424.
1997. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, January 1997.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 2, no. 4,425.
October1996. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, October 1996.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 2, no. 3, July426.
1996. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, July 1996.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 2, no. 2, April427.
1996. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, April 1996.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 2, no. 1, January428.
1996. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, January 1996.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 1, no. 3, October429.
1995. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, October
1995.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 1, no. 2, April430.
1995. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, April 1995.

Grameen Poverty Research News Letter. vol. 1, no. 1, January431.
1995. (Quarterly Publication). PRPA, Grameen Trust: Dhaka, January 1995.

Information Technology Can Help the Poor Move Out of432.
Poverty/Muhammad Yunus. "Social Justice: Bridging the Global Gap
between Rich & Poor". The Conrad N. Hilton Foundation: New York,
October 2002, p. 7.

Information Technology Can Help the Poor Move Out of"433.
Poverty" Professor Muhammad Yunus, Founder and Managing Director,
Grameen Bankm, p. 60. Social Justice: Bridging The Global Gap Between
Rich and Poor. Humanitarian Proceedings October 14, 2002. Conrad N.
.(Hilton Foundation: Suite, p. 87. (C-2

National Planning Workshop on Fisheries Research &434.
Development.2-5 April 2003. Speech by Mr.Mohd.Abdul Huq & Mr.
.Sadeque Hossain Khoka, Ministry of Fisheries and Livestock

Grameen Bank At A Glance/Muhammad Yunus. Grameen435.
Bank: Dhaka, October 2002, p. 12.

Goldmark, Peter C. Speech to the Social Venture Network.436.
Peter C. Goldmark, Jr. President, The Rockefeller Foundation, New York, u.S.A.

Wolfensohn, James D. The Challenge of Inclusion. Annual437.
Meetings Address Hong Kong SAR, China September 23, 1997.

Yunus, Muhammad. Commencement Address by Professor438.
Muhammad Yunus at the Brigham Young University, Provo, Utah on August 13, 1998.

Yunus, Muhammad. Development Challenges: Grameen Bank439.
Experience. Synopsis of the Speech Delivered by Professor Muhammad Yunus at the Annual Meeting of the Asian Development Bank at Geneva on April 27, 1998.

Yunus, Muhammad. Acceptance Speech on the Occasion of440.
Receiving the Honorary Degree from Saint Xavires' University, Chicago on May 24, 1997.

Yunus, Muhammad. Acceptance Speech, May 18, 1996.441.

Yunus, Muhammad. Acceptance Speech On the Occasion of442.
Receiving the Rotary Award for World Understanding, 1999 at the Rotary International Global Convention in Singapore on June 13-14, 1999.

Yunus, Muhammad. Acceptance Speech On the Occasion of443.
Receiving the Planetary Consciousness Business Innovation Prize 1997 of .the Club of Budapest

Yunus, Muhammad. Address by Professor Muhammad Yunus444.
at the General Conference of UNESCO on November 14, 1995.

Yunus, Muhammad. Address by Professor Muhammad Yunus445.
at the Micro-Credit Panel Sponsored by UNIFEM at Beijing + 5 event at the UN Headquarters in New York on June 5, 2000.

Yunus, Muhammad. Microcredit Summit Opening Plenary446.
Opening Speech by Muhammad Yunus Washington, February 2, 1997.

Yunus, Muhammad. Acceptance Speech at the Award447.
Ceremony of the World Food Prize, December 1994.

Yunus, Muhammad. Acceptance Speech Grameen Bank on the448.
Occasion of Receiving the Ozaki Gakunda Award on December 4, 1998 in .Tokyo

Yunus, Muhammad. Anything Wrong? Speech Delivered in the449.
Miami Herald Spirit of Excellence Award Ceremony at Miami, Floriada on September 11, 1990.

Yunus, Muhammad. Convocation Address by Professor450.
Muhammad Yunus at the University of the South, Sewanee, Tennessee on January 27, 1998.

Yunus, Muhammad. Information Technology for the Poor to451.
End Global Poverty. Key-Note Speech Delivered at Rotary Presidental Conference 2000: Held on April 7, 2000.

Yunus, Muhammad. Information Technology to Eliminate452.
Global Poverty. Presentation Made at a Special Session in the Meeting of

the President's Information Technology Advisory Committee, u.S.A. Organized by National Science Foundation on September 17, 2000.

Yunus, Muhammad. Keynote Speech by Professor Muhammad453. Yunus, Grameen Bank at Asian Telecom, 97 at Singapore on June 12-14, 97.

Yunus, Muhammad. Speech at the CGAP Open Forum at Asian454. Development Bank Manila, Philippines. January 18, 1997.

Yunus, Muhammad. Combating Poverty Through Self-Help:455. German Parliamentary Committee Hearing. Public Hearing of Experts by the German Parliamentary Committee on Economic Cooperation on the Subject of Combating Poverty Through Self-Help on June 20, 1988 in .Born, Bundeshaus

Yunus, Muhammad. Credit for Self Employment of the Poor.456. Transcript of Telephone Press Conference Held with Professor Muhammad Yunus in Washington D.C. on July 22, 1987.

Yunus, Muhammad. We Can Create a Poverty–Free World in457. Our Life-Time. Acceptance Speech Delivered at the Award Ceremony of Tun Abdul Razak Award, 1994 held in Kuala Lumpur, Malaysia on August 10, 94.

Yunus, Muhammad. Alleviation of Poverty is a Matter of Will,458. Not of Means. Acceptance Speech on the Occasion of Receiving the CARE Humanitarian Award, 1993 on May 14, 93 at the State Department Banquet Hall in Washington D.C, u.S.A.

Yunus, Muhammad. Credit is a Human Right. This Speech was459.
.Delivered in Colombo on March 22, 1994, at the Central Bank of Srilanka

Yunus, Muhammad. Peace is Freedom from Poverty. Speech460.
Delivered at the Thirtieth Anniversary Celebration of the Returned Peace Corps Volunteers at Washington D.C, u.S.A, on August 3, 1991.

SAARC Finance Seminar on Micro Credit Operations (21-23461.
December, 2002, Dhaka). Institutional Arrangements on Micro-Credit Operations in Nepal. Papers presented by D.K. Dhakal & H.K. Panthi,
.Nepal Rastra Bank. Dhaka, Bangladesh

A Brief Paper on Bhutan Development Finance Corporation462.
(BDFC). SAARC Finance Seminar on Micro Credit Operations (21-23
.December, 2002, Dhaka)

An Overview of Microcredit & SME Financing Activities in463.
the Maldives. (SAARC Finance Seminar on Micro Credit Operations, 21-23
.December, 2002, Dhaka)

(Presented**Financing Micro-Finance Programs/H.I. Latifee**464.
at the International Workshop on " Micro-Finance in Poverty Reduction and the Challenges for MFIs held in Ho Chi Minh City, Vietnam during, May 21-24, 2003). Grameen Trust: Dhaka, p. 13.

Amin, Ruhul. Ahmed, Au. & Chowdhury, J. [et al.]. Poor465.
Women's Participation in Income-Generating Projects and their Fertility Regulation in Rural Bangladesh Evidence from a Recent Survey. Paper Prepared for the 1993 General Conference of the International Union for the

Scientific Study of Population (IUSSP), Montreal, Canada 24 August-1, September 1993.

The Impact of Grameen Bank on Hossain Mahabub. 466.
A Paper Presented in the**Women's Involvement in Productive Activities.** Seminar on "Bank Credit for Landless Women-A Study Tour of Grameen Bank" held in Dhaka on November 6, 1984, Organised by the Economic .and Social Commission For Asia and Pacific

Credit Programme for the Landless the Hossain, Mahabub. 467.
Nationalth Paper Presented at the 4**Experience of Grameen Bank Project.** Conference of Krishi Arthoniti Samity (Agricultural Economists' Association) held at Dhaka on 8-9 September 1983.

Designing Effective Credit Delivery Shams, M. Khalid.468.
Presented at the Conference on: "The Technology**System for the Poor.** Triangle-Linking Farmers, Extensionists & Scientists," Kursus Institutionen, Tune landboskole, Denmark. April 6-10, 1992.

Raising Productivity of the Poor: Shams, M. Khalid.469.
Paper**Grameen Bank Experience in Managing New Technologies.** Presented at the Conference on the Danish Human Resources Base in Agricultural Development March 29-April 2, 1993 Coursecenter Tune .Landboskole Denmark

Group-Based Savings and Credit for the Yunus, Muhammad. 470.
Presented at the Inter-Country Workshop on "Group-Based"**Rural Poor.** Savings and Credit for the Rural Poor" Sponsored by ILO (UN Inter-Agency Panel on People's Participation) Held at Bogra on Nov. 6-13, 1983.

Institutional Framework to Reach 100 Yunus, Muhammad.471.
January 20, 1997.**Million Poorest Families with Micro-Credit by 2005.**

International Advisory Group Yunus, Muhammad. 472.
UNESCO-Paris, March 5, 1999.**Peace". "Towards a Culture of**

Towards Creating a Poverty-Free Yunus, Muhammad. 473.
Address Presented at the Annual Meeting of the u.S. Committee for**World.**
p. 13.World Food Day. Washington, D.C. January 25, 1995,

We Can Create a Poverty-Free Yunus, Muhammad.474.
Presented at the**Environmentally Balanced World If We Only Want it.**
Globe (Global Legislators' Organization for Balanced Earth) General
. 7.Assembly Held in Tokyo on August 29-September 1, 1993, p

We Can Avert A Catastrophe if we Yunus, Muhammad. 475.
(September 11, 1998. (Flood'98**Fight Untidily.**

New Development Options Towards the Yunus, Muhammad.476.
Paper Presented at the Conference Held on Feb 1-3, 95 in**21st Century.**
Century: Democracy,stOslo on "New Development Options Towards the 21
. 13.Equity, and Sustainability", p

How Donor Funds Could Better Reach Yunus, Muhammad.477.
and Support Grassroots Microcredit Programs Working Towards the
This Paper was Prepared**Microcredit Summit's Goal and Core Themes.**
for the Microcredit Summit Meeting of Councils in Abidjan, Côte d'Ivoire,
24-26 June 1999. This Paper is Intended to further the Microcredit Summit
Campaign's Learning Agenda. The Opinions Expressed are those of the
.Author

Information Technology Can be Yunus, Muhammad.478.
Keynote Address Delivered**Bangladesh's Super Highway to Prosperity.**
at the Tech-Transfer 2000 North America Conference Held in Atlantic City,
u.S.A. on April 28-30, 2000.

Towards Creating a Poverty-Free Yunus, Muhammad.479.
Presented at the Bangladesh Economic Association and**World.**
International Economic Association Conference on 'Adjustment and
Beyond the Reform Experience in South Asia.' Held in Dhaka on March
30-31 and April 1, 1998.

Towards Creating a Poverty-Free Yunus, Muhammad. 480.
D.T. Lakdawala Memorial Lecture Delivered at the Institute of**World.**
Social Sciences, New Delhi, India on August 8, 1997.

Towards Creating a Poverty-Free Yunus, Muhammad. 481.
October 1995.**World.**

An Agenda to Build Solidarity Between Yunus, Muhammad. 482.
Presented at the**the North and the Bottom Fifty Per Cent of the South.**
Meeting of the International Steering Committee for the Advancement of
the Rural Women Held at Brussels on Feb 24-25, 1994.

Keynote Address at**Credit is a Bridge,**Yunus, Muhammad. 483.
National Symposium for Rural Women, Organised by Women's Institute of
Management at Kuala Lumpur on October 13-14, 1997.

Degree of Doctor of Science Yunus, Muhammad. 484.
Presented by the Vice Chancellor and Principal Professor**(Economics).**
.Gavin Brown

Grameen Bank: Does the Capitalist Yunus, Muhammad. 485.
Keynote Address**System Have to be the Handmaiden of the Rich?**
Rotary International Convention Held in Taipei,thDelivered at the 85
Taiwan, on June 12-15, 1994.

Rural Development: A New Yunus, Muhammad.486.
This Paper was Presented at**Development Strategy, Not a New Priority.**
the National Seminar on Rural Development Organised by the Ministry of
Local Government, Rural Development and Co-Operatives, held in Dacca
on April 24-29, 78.

Rural/Agricultural Credit Operations in Yunus, Muhammad. 487.
Presented at the Annual Conference of the Bangladesh**Bangladesh.**
Economic Association Held in Dacca on April 30-May 3, 1981, no. 14.

Steps Needed to be Taken for Poverty Yunus, Muhammad.488.
Bangla Version of This Paper was Presented at a Seminar on**Alleviation.**
"Evaluation of Poverty Alleviation Programmes" Organized by the
Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS) in Collaboration with
the Planning Commissions, Government of Bangladesh on 14-15 January,
1992.

Strategy for the Decade of Nineties. Yunus, Muhammad. 489.
Presented at the Regional Meeting of UNICEF at Agra, India on September
7-8, 1989.

Yunus, Muhammad. Towards Creating a Poverty-Free World.490.
Presented at the Club de Debate at Complutense University of Madrid on
Aprill 25, 1998.

Statement on Grameen's Action Plan Yunus, Muhammad. 491.
June 25, 1998.**1998-2005.**

Grameen Bank Project in Bangladesh-A Yunus, Muhammad. 492.
Presented at the**Poverty Focussed Rural Development Programme.**
Workshop on Poverty Focused Rural Development and Small Farmer,
Credit for South Asia, the Pacific and East Africa, at the Bangladesh
Academy for Rural Development (BARD), Comilla on 22-27 March, 1982,
Sponsored by Ministry of LGRD, and Co-Operatives in Collaboration with
.Commonwealth Secretariat

Hunger, Poverty, and the World Bank. Yunus, Muhammad.493.
Paper Presented at the Conference on Overcoming Global Hunger at the
World Bank, Washington D.C, on November 29-December 1, 1993.

Microfinance: An Introduction/R Srinivasan and M S Sriram.494.
.((Article) (C-2

MFI Competition, Overlapping and the After-Effects/Sajjad495.
(Zohir. May 2003. (Article

Capital Investment for nearly three decades, microcredit has496.
been proving its worth as part of the solution to world poverty/Maree Nutt.
EUREKA STREET. vol. 13, no. 5, June 2003.

State Bank Brings New Hope for Warora's Poor/Shankar Dutta.497.
2002.Chennai. vol. XI/46-18,12,

Microfinance in Bangladesh/Khandakar Muzharul Haque.498.
.Bangladesh Bank: Dhaka

Microcredit and Poverty Alleviation: Smooth Talking on a499.
Rough Road/Tazul Islam & Kenneth E Jackson, p. 43. DISCOURSE; A Journal of Policy Studies. Institute for Development Policy Analysis and Advocacy, Proshika. Dhaka. vol. 4 & 5, no. 2 & 1. Dhaka, Summer 2001.

Involvement of Financial Institutions in Microfinance Industry500.
in SRI LANKA. J.M. Ameer & A. Thanthirige, Regional Development .Department, Central Bank of Srilanka, Colombo

Micro Finance: Theoretical Framework & Empirical Evidence501.
in India by R.M.Vasanthakumari

Microcredit & Poverty: New Realities & Strategic Issues.502.
.Dr.Salehuddin Ahmed, MD, Palli Karma-Sahayak Foundation (PKSF)

e-Finance: Bangladesh Perspective/Ananya Raihan. Business •
Bangladesh. vol. 1, Issue 2, Jan-Feb 2003. Neo G Mendes: Dhaka, p. 40.

Microcredit Miracles; UN Volunteers Support Small Business in •
Indonesia/Caroline Stiebler (19-21) UN Volunteers NEWS, no. 94, December 2002. United Nations Volunteers(UNV): Germany. September 2002, p. 19.

Choudhury, Omar Micro-Credit Programs in Bangladesh-An503.
.Overview

Adhikary, Bishnu Kumar The Status of Venture Capital504.
Financing in Bangladesh: A Case Study of Grameen Fund Bank Parikrama; A Journal of Banking & Finance. Bangladesh Institute of Bank

Management (BIBM): Dhaka. Quarterly, vol. XXVI, no. 2, June 2001, p. 137.

Chandra Kar, Dulal Credit for Self-Employment: Grameen505.
Bank's Experience/Prepared by Dulal Chandra Kar Chandra Kar, Dulal Empowerment of Women through Credit; The Grameen Bank's .Experience/Prepared by Dulal Chandra Kar

Towards Better Enterprises: Business Development, Marketing506.
and Microfinance Practices. November 6-17, 2000. International Institute of Rural Reconstruction (IIRR): Philippines, p. 268.

The Effect of Monitoring andHabibullah, Mohammad et al. 507.
Control System of Grameen Bank on Its Recovery Rate/Mohammad .Habibullah & Anwar Hossain

Journal of Business Administration, vol. 26, no. 3 & 4, July &507.
October 2000. Institute of Business Administration, University of Dhaka: Dhaka. p. 131.

Alamgir, Mohiuddin. Report on Grameen Bank Project. Dhaka:508.
Grameen Bank, no. 18, April 1982.

Ghai, Dharam. An Evaluation of the Impact of the Grameen509.
Bank Project. Dhaka: Grameen Bank, no. 29, September 1994.

Gibbons, David S. Replication of Grameen Bank Financial510.
System. Dhaka: Grameen Bank, November 1994.

Grameen Bank. Bidhimala: Grameen Bank Project (English511.
January 1981.Dacca: Muhammad Yunus, Version).

Grameen Bank. Grameen Bank: A Bank for the Poor. Dhaka:512.
Grameen Bank, no. 34, September 1986.

Octavio, Generoso G. How Ahon Sa Hirap, Inc. Does Grameen513.
Banking. Philippines, April 1992.

Rahman, Siddiqur. [et al.] From Calories to Capacity Building:514.
Poverty Alleviation Progrmmes and Delivery Systems in Bangladesh.
.Dhaka: Grameen Bank

Siddique, Kamal, An Evaluation of the Grameen Bank515.
Operation. Dhaka: Grameen Bank, no. 30, September 1985.

Yunus, Muhammad & Rahman, Jowshan Ara. Jobra: The516.
Grameen Bank Project. Tangail: Packages Ltd, no. 11, February 1985.

Yunus, Muhammad. Banking on the Poor. Dhaka: Grameen517.
Bank, December 1994.

Yunus, Muhammad. Credit for Self-employment: A518.
Fundamental Human Right. Dhaka: Grameen Bank, September 1996.

Yunus, Muhammad. Public Hearing on Self-Help-Oriented519.
Poverty Alleviation, October 25, 95. Parliamentary Committee on
Economic Cooperation and Development German, Bonn, Germany. Dhaka:
Grameen Bank, 1995.

Yunus, Muhammad. Should we Ride on the Wave of520.
?Technology, or Pick up the Crumbs of Technology

Yunus, Muhammad. The Poor as the Engine of Development.521.
.Dhaka: Grameen Bank

Training Guide; Grameen Bank Counts, Alexander M. (ed.).522.
Dhaka: Grameen Bank, June 1990.**1990.**

Grameen Training Manual "A RadicalEFICOR-M.E.D.u. 523.
New Delhi:**Banking with the Poor" Grass Root Wealth Creation.**
Evangalical Fellowship of India Commission on Relief Micro Enterprises
Development Unit, 1993.

The Grameen Bank Ordinance 1983 (As Grameen Bank. 524.
.Dhaka: Grameen Bank**Amended Upto July 31, 1990).**

Forms and Formats of Grameen Bank. Grameen Bank.525.
Dhaka: Grameen Bank, October 1990, p. 25.

Grameen Investments: Calvert Foundation Investment Center.526.
Investment Note Administered by the Calvert SocialA Community
u.S.A, March 1998.**Investment Foundation.**

US Couple Banks On Success Stories To Promote527.
Asia Pacific Region Microcredit Summit. The Daily Star:**Microcredit;**
, February 2004.thDhaka. 25

The**WB Officials Stress Govt-NGO Partnership.**528.
, February 2004.thIndependent: Dhaka. 25

WB Officials Laud Micro-Credit, Women Empowerment.529.
, February 2004.thThe Daily Star: Dhaka. 25

Women And Microfinance: Powerful Agents Of Change;530.
Microcredit Special/Phrang Roy. A Four-Day Asia-Pacific Region
Microcredit Summit Is Being Held In Dhaka Today (16-19 February). The
, February 2004.thDaily Star: Dhaka. 16

The Daily Star:**Tackling Poverty Through Microfinance.**531.
, February 2004.thDhaka. 13

The Macro Story of Microcredit/Hossain Zillur Rahman.532.
, February 2004.thThe Daily Star: Dhaka. 17

The Seller Of Possible Worlds By Jacques Attali.533.
.Muhammad Yunus

The State Of The Microcredit Summit Campaign Report534.
Microcredit Summit Campaign: Washington, D.C, p. 46.**2003.**

The Daily Star:**Top Micro-Lenders Rule Out Rate Cut.** 535.
, February 2004.thDhaka. 27

u.K Bank Follows Grameen Bank Micro-Credit Model GP536.
The Financial Mirror; A**Offers BTTB To Up Its Int'l Call Capacity.**
National Business Weekly, vol. 1, no. 23, September 2003, p. 11.

Microenterprises And Cheap Labour/K. Siddique-E.537.
, February 2004.thThe Daily Star: Dhaka. 18**Rabbani.**

Microfinance, Rural Power Structure And Empowerment;538.
Microcredit**A Look Into Changing Realities in Bangladesh/BIDS;**
Special. A Four-Day Asia-Pacific Region Microcredit Summit Is Being

, Februaryth Held In Dhaka (16-19 February). The Daily Star: Dhaka. 15
2004.

The **NGOS In Microloans; Yunus Wants Free Watchdog.** 539.
, February 2004.th Daily Star: Dhaka. 19

Orthodoxy Regarding The Successful Microcredit 540.
Microcredit Special. A Four-Day Asia-Pacific **Programmes/Pankaj S jain.**
Region Microcredit Summit Is Being Held In Dhaka (16-19 February). The
, February 2004.th Daily Star: Dhaka. 18

Papua New Guinea To Learn From Others' 541.
, February 2004.th The Daily Star: Dhaka. 17 **Experience/Steven Avel.**

,th The Daily Star: Dhaka. 14 **Queen Sofia Arrives Today.** 542.
February 2004.

Rate Of Interest On Microcredit; Post Summit 543.
,th The Daily Star: Dhaka. 29 **Rethinking/Rushidan Islam Rahman.**
February 2004.

Microcredit Summit Starts February 16; Aim To Provide 544.
The Daily Star: **Finance To 100 Million Ultra Poor Of The World.**
, February 2004.th Dhaka. 12

Microcredit: Giving The Poor A Chance/Salehuddin 545.
, February 2004.th The Daily Star: Dhaka. 13 **Ahmed.**

Microcredit Is A Very Good Tool For Poverty 546.
Asia Pacific Region Microcredit **Alleviation/Priscilla Mirembe Serukka;**
, February 2004.th Summit. The Daily Star: Dhaka. 17

Microcredit Needs To Be Linked With Commercial547.
Asia Pacific Region Microcredit**Financing; Ifad Official Suggests;**
, February 2004.thSummit. The Daily Star: Dhaka. 20

Microcredit Programmes Made A Revolution Says Agogo548.
, February 2004.th The Daily Star: Dhaka. 17**Mawuli.**

Legal Framework Needed To Make MFIs Efficient;549.
, Februaryth The Daily Star: Dhaka. 19**Microcredit Summit Session Says.**
2004.

Managing Cost Effective Micro Finance550.
Microcredit Special. A Four-**Operations/Shafiqul Haque Choudhury;**
Day Asia-Pacific Region Microcredit Summit Is Being Held In Dhaka (16-
, February 2004.th19 February). The Daily Star: Dhaka. 14

Meet Begins Today To Aid The Poorest; Organisers Ask AL551.
Microcredit Summit. The Daily**To Call Off Hartal, Govt For Security;**
, February 2004.thStar: Dhaka. 16

Micro-Insurers Want Investment Scopes; Capital Remains552.
, February 2004.th The Daily Star: Dhaka. 24**Idle, Confce Told.**

Microcredit Gives Credit Where There May Be553.
, February 2004.th The Daily Star: Dhaka. 19**None/Ershad Khandker.**

Failure To Reduce Rate Would Be "Cynical Indifference":554.
Serve Ultra Poor. The**Hasina, Microcredit Summit Ends With Vow To**
, February 2004.thDaily Star: Dhaka. 20

Focus Falls On Bringing Poorest Under Net; PM Opens555.
, February 2004.th The Daily Star: Dhaka. 17**Microcredit Summit.**

The Daily Star:**Govt Plans To Set Up Microcredit Banks.**556.
, February 2004.thDhaka. 19

The Daily**ICC-B Conference Calla For Trade Talks Restart.**557.
, January 2004.thStar: Dhaka. 18

The Daily**BBC Film Team Visits GP Village Phone Site.**558.
, February 2004.thStar: Dhaka. 19

The Daily Star:**Bina, Her Old Rickshaw, And Microloan.**559.
, February 2004.thDhaka. 16

CARTACAPITAL: Brazil. January,**Credit: A Human Right.**560.
2004. Competitiveness On The Social Front By Phydia De Athayde.
.Banking Logic Turned On Its Head. Carta Capital

A BRAC Experience. The**Doing More With Microfinance:** 561.
, February 2004.rdDaily Star: Dhaka. 23

Emerging Women Microentrepreneurs In562.
, Februaryth The Daily Star: Dhaka. 16**Bangladesh/Parveen Mahmud.**
2004.

Emerging Microfinance Industry In Nigeria/Enamul563.
, February 2004.thThe Daily Star: Dhaka. 19**Haque.**

Agriculture And Microcredit/M. A. Hakim. Choudhury;564.
Microcredit Special. A Four-Day Asia-Pacific Region Microcredit Summit

,thIs Being Held In Dhaka (16-19 February). The Daily Star: Dhaka. 17 February 2004.

Allow Microfinance Bodies To Mobilise Deposits From565.
The Daily Star:**Public; Central Bankers Tell Microcredit Summit.**
, February 2004.thDhaka. 20

Banker To The Poor Helps Bangladesh's Neediest By Alan566.
Asian Economics. Recognition But No Respect Leave It To The**Wheatley.**
.People

The Daily**GP's New Billing System Gets The Oracle Touch.**567.
Star: Dhaka. January 21, 2004.

New GP Sales Centre**Telenor CEO for Better GP Service;**568.
Opens At Gulshan. The Daily Star: Dhaka. January 13, 2004.

Kudos for Yunus, Gadgil; Volvo Environment Prize 2003/M569.
Dhaka Courier: Dhaka. 5 December 2003.**Anwarul Islam.**

Microcredit and Microfinance; Ideas Need To Be570.
, November 2003.thDifferentiated. The Daily Star: Dhaka. 20

Professor Dr. Mohammad Yunus Exchanged Pleasantries571.
The Daily Star: Dhaka.**with his Chilhood Friends/Discovery Channel.**
, October 2003.st1

Small is Beautiful; Why Can't India Grameen Banks572.
The**Emulate Bangladesh's Success Story By Invitation Samit Ghosh.**
Economic Times: India. 14 September 2003.

Small Loans a Big Help for Poor Mexican Women By573.
The Dallas Morning News. 6/14/2003.**Mercedes Olivera.**

Muhammad Yunus-the Banker to the World's Poor By M.574.
.Afzal Khan

Organization for the Promotion of the Microfinances and575.
August 2003. Microfinanzas**the Microcredit; Institutional Information.**
.Y Microcredito

In Bangladesh One of**Micro-Credit is Driving Development;**576.
the Poorest Countries on Earth, a Bank has made a Success of Lending to those Who have Nothing So that they Can Become Entrepreneurs. Utopia? No, just Commin Sense. ENERGIES, no. 1, June 2003.

Global Philanthropy Forum Conference on Boarderless577.
The Need for Philanthropic Advocacy. Remarks By**Giving Stanford, CA.**
The Honorable Timothy E. Wirth, June 6, 2003.

Coin Institute of Paris.**Medal Awarded by UNESCO.** 578.
.UNESCO

The Poor Need Savings-Based Services from MFIs; Workshop579.
, September 2003.th**The Daily Star: Dhaka. 16**on Micro-Finance Told.

Grameen Trust Library,**Grameen in TURKISH Newspaper.**580.
2003.

A Path to Helping the Poor, and His Investors/Harry Hurt581.
.August 10, 2003, The New York Times**III.**

no. 32, July, 2001.**Credit for the Poor/Muhammad Yunus.**582.
.Asian Breeze

Credit to the Poor; Muhammad Yunus was Getting583.
July 15, 2003,**Nowhere in Bangladesh-So He Opened His Own Bank.**
.The Daily Star: Dhaka

Ex-J. P. Morgan Banker Brings Bangladeshi Micro-584.
. August 21, 2003, New York**Lending to u.K/Simon Clark.**

WWW. Street-u.K.Com for Street u.K.'S Web Site and

WWW. grameen.com for Grameen Bank

WWW. microfinancegateway.org for more on micro-finance

August 15, 2003, The**GP Hopes High in Coming Years.**585.
.Daily Star: Dhaka

August 15,**Grameen Phone Nets 1 Million Subscribers.**586.
.2003, The Daily Star: Dhaka

Grameen Phone Seeks Legalisation of VoIP; Company May587.
.August 18, 2003, The Daily Star: Dhaka**Go for Cross-Border Listing.**

. August 18, 2003, The Daily Star: Dhaka**Grameen Phone.**588.

Letters; A Worldwide Need for Loans/Muhammad Yunus.589.
.August 24, 2003, The New York Times: Dhaka

August 16,**Stiglitz for Gas Reserve, Sees Risk in Export.**590.
.2003, The Daily Star: Dhaka

August**Support Micro-Credit Initiatives with Bigger Loans.**591.
.29, 2003, The Daily Star: Dhaka

YUNUS; The Man Who Wants to Eradicate592.
. Micro-Credit is Driving Development**Poverty/Christophe Agns.**

Image of Bangladesh abroad; the micro finance model593.
The Daily Star: Dhaka, June 20,**afloat/M. Shafiullah.keeps the vessel**
2003.

Recognices Efforts to**Volvo Environment Prize 2003;**594.
Alleviate Poverty. AB Volvo, July 2, 2003.

Bank with a Conscience: SBI Charts Blazing Path in Rural595.
The Times of India, February 1999, p. 5.**Banking/Sanjay Sinha.**

The Daily Star:**GP Plans Drastic Cut in Call Charges.**596.
Dhaka, June 11, 2003.

The Daily Star:**Grameen Call Charges to Curve down.** 597.
Dhaka. June 11, 2003.

Health Programme of Grameen Kalyan; An Integrated598.
The Daily Star: Dhaka.**Approach to Rural Health Sector/Iffatara Islam.**
February 7, 2003.

Philippine, June Doyo. **Hope in Microfinance/Ma Ceres P.**599.
26, 2003.

Living History By Hillary Rodham Clinton/Simon &600.
June 2003.**Schuster.**

Micro-Credit in Turkey. Poverty is Becoming a Part of601.
Diyarbakir Soz., June 9, 2003.**History.**

Our Target is Struggle Against**Microcredit Against Poverty;**
Poverty; There are Two Million Seven Hundred Thousand Members
Towards a World without Poverty. Yenisafak. June 10, 2003.

Vatan, June 10,**It Has Spread from Bangladesh to 110 Countries.**
2003.

Hurriyet,**Bangladesh Model will Come... Poor will Find Work.**
June 10, 2003.

Prime Minister Promised to Fight Poverty in the Conference
June 10, 2003.**"Reducing Poverty". Dunya,**

Milliyet, June 10, 2003.**Priority to Diyarbakir and Women.**

June 10, 2003.**Posta,**

Prime Minister Erdogan Promised in the Istanbul Conference to
Prime Minister Erdogan "Target**Reduce Poverty Through Microcredit;**
and Poverty". Turkye, June 10, 2003.

Came for Three Million Poor. Financial Forum.**Muhammad Yunus:**
June 11, 2003.

Yeni Safak. June 12, 2003.**They Joined for the Poor.**

June 12,**1st Step in Diyabakir for the Bank for the Poor. Aksam,**
2003.

June 12, 2003.**Loan to the Poorest. Posta.**

Hurriyet,**1st Signature in Diyarbakir for the Bank for the Poor.**
June 12, 2003.

"I am Mad You are Mad". Olay,**Road Should Open Before Turkey;**
June 12, 2003.

Ekonomi, June 12, 2003.**Finally Microcredit is on the Agenda.**

Poverty Issues Gets Much-Needed Attention; KALAHI.602.
Malaya, June 30, 2003.

Prof. Muhammad Yunus, Managing Director of Grameen603.
Received by Turkish Prime Minister Recap Tayyip ErdoganBank, was
, June 2003.th Daily Star: Dhaka. 17**during his visit to Turkey Last Week.**

Silence is Not Spoken Here: Excerpts from Living History604.
The Daily Star: Dhaka, June 26, 2003.**by Hillary Rodham Clinton.**

Starting Small; Bank Gives Seed Money to Help Eradicate605.
Microfinance San Francisco Chronicle, June 2003. **Poverty/Benjamin.**
Loans Help Break Down Cycle of Poverty.

Grameen Phone Eyes Im New Subscribers in three Years.606.
Daily Star: Dhaka, 19 May 2003.

Schedule for Muhammad Yunus; Santa Clara University.607.

With Little Loans, Mexican Women Overcome/Tim Weiner.608.
, 2003.thTimes: New York, March 19

Daily Star: Dhaka.**Nokia-Grameen Telecom Scholarship.**609.
, 2003.stMarch 1

Grameen Bank Founder Visits Srilanka/Quintus Perera.610.
THE SUNDAY TIMES, March 2, 2003.

Grameen Software Opens Office in u.S.A; Opening a New611.
The Bangladesh Observer: Dhaka, April 19, 2003.**Door for Bangladesh.**

March**Watchdog for Micro-Finance Institutions Suggested.**612.
16, 2003, The Daily Star: Dhaka.

(Grameen**Rural Energy in Bangladesh by Fiona McDowell** 613.
Shakti, Literally "rural energy", Supplies Renewable Energy Technologies to Unelectrified Villages in Bangladesh and Creates Employment and Income-Generation Opportunities for Some of the Poorest People in the World). MAR/APR 2003. SOLAR TODAY.

March 13, 2003, The**Shahed Latif; The Enduring Legacy.** 614.
Daily Star: Dhaka.

March 8, 2003, The**Stan Chart, GP Sign Deal on Payment.**615.
Daily Star: Dhaka.

The Four Who Win Bangladesh Business Awards 2002.616.
.March 16, 2003, The Daily Star: Dhaka

March 08,**Empowering Women Through Micro-Finance.**617.
.2003, The Daily Star: Dhaka

March 2003. Grameen**Grameen in TURKISH Newspapers.** 618.
Trust Library: Dhaka, p. 10.

Banglades heyeti geldi 'Proje basarili Olacaktir!/Faysal •
Mart 6, 2003 Persembe. DIYARBAKIR SOZ.**KARADENIZ.**

Fakirler isadami olacak/Ramazan DEMIR. MART 06, 2003 •
PERSEMBE. Diyarbakir OLAY.

Fakir, mikrokrediyle isadami olacak'/Kerbela Aslan & Mehmet' •
Gokce. MART 7, 2003. ZAMAN.

Bangladesli bankacilar Diyarbakir'da/ibrahim Arslan. MART 7,
* 2003. Tiirkiye.

Fakir kadinlara 'micro Kredi' projesi/Deniz CICEK/Ankara. MART
• 6, 2003. AKSAM.

Fakiri zengin edecekler/Ramazan DEMIR. Diyarbakir OLAY. MART
• 7, 2003.

Halving Poverty by 2015; We Can Actually Make it619.
Happen/Muhammad Yunus. April 14, 2003, The Daily Star: Dhaka.

Microcredit Can Cut Poverty by Half by 2015, Says Yunus.620.
March 12, 2003, The Daily Star: Dhaka.

Aktel to Use GP Network. March 14, 2003, The Daily Star:621.
Dhaka.

BA becomes GP's Corporate Client. March 26, 2003, The622.
Daily Star: Dhaka.

Connectivity is Productivity/M. Shamsur Rahman; Bangladesh623.
Business Awards 2002, Trailblazers Take Centre Stage. March 18, 2003.
.Grameen Phone Ltd, The Daily Star: Dhaka

Solar Home System in Bangladesh/Dipal Chandra 000,624. 10
Barua, MD Grameen Shakti. no. 38, October 2002. Sustainable Energy
News, INFORSE.

pc Poverty Cut Hinges On the Poor's Access to ICT;625. 50
Muhammad Yunus Tells International Conference. The Daily Star: Dhaka,
December 2002.

Channel I Now Grameen Phone Corporate Client. 16 January,626.
2003, The Daily Star: Dhaka.

Clarification. The Daily Star: Dhaka, December 2002.627.

Credit for the World's Poorest. The New York Times, 12628.
November 2002.

Grameen Bank director pioneers "micro-loans" to the poor.629.
Forefront University of California, Fall 2002.

Grameen Software, US Co Set Up Joint Venture. 8 January,630.
2003, The Daily Star: Dhaka.

Letter to Dr. Muhammad Yunus from William Jeferson Clinton631.
former President of u.S.A, Congratulations on being honored by the Stone
Soup Leadership Institute with the first Mahatma Gandi Award. 22
November, 2002.

Letter to Dr. Yunus From Arun Gandhi Persident of Stone Soup632. Leadership Institute to present Mahatma Gandi Award. M.K. Gandhi Institute for Nonviolence, 13 November 2002.

Letter to Muhammad From Commonwealth Secretary-General633. HE RT Hon Donald C Mckinnon about 2003 Commonwealth Lecture. Marlborough House Pall Mall London, 6 December 2002.

Micro-Credit Paved the Path for Full-Scale War on Poverty:634. Yunus. 10 January, 2003, The Daily Star: Dhaka.

Productivity in the New Millennium: Enhancing635. Competitiveness Through People and Value Creation; International Productivity Conference 2001 Proceedings, 2-4 October 2001. Asian .Productivity Organization (APO): Tokyo

• Half the Population of the World Cannot Contribute their Productivity/Muhammad Yunus, p. 83

Short, Substantial and to the Point; The Premiere of "Sufiar636. ,thKahini" at the British Council/Fayza Haq. The Daily Star: Dhaka. 9 January 2003.

Telecommunication Status & Consumer Rights/Quasi Farque.637. 12 January, 2003, The Daily Star: Dhaka.

Grameen Telecom Eyes GP Majority Shares/Abud Saeed Khan.638. , December 2002.thDaily Star: Dhaka. 25

Social Entrepreneurs Summit Report 2002. SCHWAB639. Foundation for Social Entrepreneurship: Geneva. 2002, p. 20.

Meet the Social Entrepreneurs 2003. Muhammad Yunus, p. 3. *

Social Justice: Bridging the Global Gap between Rich and640.
Poor, October 14, 2002. CONRAD N. HILTON Foundation: New York.
p.......

Information Technology Can Help the Poor Move Out of Poverty”“ *
Professor Muhammad Yunus, Founder and Managing Director, Grameen
Bank. p. 5.

Maintainability of Writ Against Grameen Phone. Daily Star:641.
, November 2002.thDhaka. 11

,thProf. Yunus Wins Gandhi Award. Daily Star: Dhaka. 5642.
November 2002.

,thYunus Receives Gandhi Award. Daily Star: Dhaka. 15643.
November 2002.

Launch Movement for Power Decentralisation: Yunus. Daily644.
, September 2002.thStar: 18

Prof. Yunus Visits Cox’s Bazar Baitush Sharaf Hospital645.
.(CBBSH)

Sabih and Hasan Accomponies Prof. Yunus to Jagat-Jyoti Shishu
.Shadan

Sabih & Hasan at Grameen Shakti Centre. STRIDE. vol. 6, Issue 66,
June 2002, p. 2.

Annual Reports By Communicants. Production of Annual646.
Report 1998, Grameen Trust. Cover Design of Annual Report 2000, Grameen Bank. Production of Annual Report 2000, Grameen Trust. vol. 6, Issue 67, July 2002, p. 4.

DBA (Department of Business Administration) Newsletter.647.
Issue 3, February 2002.

Launch Movement for Power Decentralisation: Yunus. Daily648.
, September 2002.thStar: Dhaka. 18

,thBanker to the Poor/Muhammad Yunus. Daily Star: Dhaka. 20649.
September 2002.

Grameen Phone Get a Special Offer From Singapore Airlines650.
After payment of your Ist Month's Bill. The Bangladesh Observer: Dhaka.
, September 2002.th30

Grameen Phone Gets Tk. 7.6 Crore Village Phone Bills in June.651.
, September 2002.thDaily Star: Dhaka. 30

Star Magazine: Dhaka.Women Entrepreneurs get Recognition. 652.
July 19, 2002, p. 8.

Large-scale Microcredit Scheme Taken Up to Reduce Poverty.653.
Daily Star: Dhaka. July 7, 2002.

Designed to Open New Posibilities/Muhammad Yunus;654.
Grameen Bank I-V. The Bangladesh Observer: Dhaka. June 8-12, 2002.

StarMaking the Internet Work for Villagers/Mamunur Rahman. 655.
June 28, 2001, p. 21.Magazine: Dhaka.

IT Can Help Reduce Poverty By 50pc: Prof. Yunus. Daily Star:656.
Dhaka. June 24, 2002.

A National Strategy for Economic Growth and Poverty657.
Reduction/Muhammad Yunus. Daily Star: Dhaka. June 6, 2002.

Use of Solar Electric System Up Among658.
Villagers/Mymensingh. Daily Star: Dhaka. May 9, 2002.

Empowering Women Through Banking/Nava Thakuria.659.
Pakistan Observer: Islamabad, March 10, 2002.

A Bangladsh Bank Relies on Peer Pressure for Collateral/Hal660.
R. Varian. The New York Times, November 22, 2001.

Microcredit System Comes Under Fire/Alastair Lawson-661.
Tancred in Dhaka. Financial Times: London, May 21, 2002.

Microcredit in Bangladesh; Mr Elahi' s Ray of662.
, 2002.th-17thSunshine/Moheshkhali. The Economist, May 11

Bangladesh E-Health Project; Tokai University 's ITU E-Health663.
Expert Training Course; APT GMDSS Follow-Up Training Course. New
Breeze: Japan, no. 2, Spring 2002.

Muhammad Yunus; A Success Story in the Making? The664.
Economist. The Economist Newspaper Ltd: Singapore, January 2002, p. 6.

News Clipping Service. vol. 9, no. 1 & 2, January-February665.
2001, Grameen Trust Library: Dhaka, 2001.

News Clipping Service. vol. 8, no. 12, December 2000,666.
Grameen Trust Library: Dhaka, 2000.

News Clipping Service. vol. 8, no. 11, November 2000,667.
Grameen Trust Library: Dhaka, 2000.

News Clipping Service. vol. 8, no. 10, October 2000, Grameen668.
Trust Library: Dhaka, 2000.

News Clipping Service. vol. 8, no. 8 & 9, August-September669.
2000, Grameen Trust Library: Dhaka, 2000.

News Clipping Service. vol. 8, no. 6 & 7, June-July 2000,670.
Grameen Trust Library: Dhaka, 2000.

News Clipping Service. vol. 8, no. 4 & 5, April-May 2000,671.
Grameen Trust Library: Dhaka, 2000.

News Clipping Service. vol. 8, no. 3 (Present Clinton's672.
Bangladesh Visit-English & Bengali), March 2000, Grameen Trust Library:
Dhaka, 2000.

News Clipping Service. vol. 8, no. 1 & 2 (Queen Sophia's673.
Bangladesh Visit), January-February 2000, Grameen Trust Library: Dhaka,
2000.

Grameen Bank in News Media. vol. 7, no. 1-6, January-June674.
1999, Grameen Trust Library: Dhaka, 1999.

Grameen Family in News Media. vol. 7, Special Issue-I, 1999,675.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1999.

Grameen Bank in News Media. vol. 7, Special Issue-II (Third676.
Language), 1999, Grameen Trust Library: Dhaka, 1999.

Grameen Bank in News Media. vol. 7, Special Issue-III677.
(Overseas News Media), 1999, Grameen Trust Library: Dhaka, 1999.

Grameen Bank in News Media. vol. 7, Special Issue-IV678.
(Overseas News Media), 1999, Grameen Trust Library: Dhaka, 1999.

Grameen Bank in News Media. vol. 6, no. 7-12, July-679.
December, 1998 Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Grameen Bank in News Media. vol. 6, no. 1-6, January-June,680.
1998 Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Grameen Check in News Media. vol. 6, Special Issue-I, 1998,681.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Grameen Phone in News Media. vol. 6, Special Issue-II, 1998,682.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Flood '98 in News Paper. vol. 6, Special Issue-III, 1998,683.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Flood '98 in News Paper-Part 1. vol. 6, Special Issue-IV, 1998,684.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Flood '98 in News Paper-Part 2. vol. 6, Special Issue-V, 1998,685.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Flood '98 in News Paper. vol. 6, Special Issue-VI, 1998,686.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1998.

Grameen Bank in News Media. vol. 5, no. 7-12, July-687.
December, 1997, Grameen Trust Library: Dhaka, 1997.

vol. 5, no. 1-6, January-June,**Grameen Bank in News Media.** 688.
1997, Grameen Trust Library: Dhaka, 1997.

vol. 4, no. 1-12, January-**Grameen Bank in News Media.**689.
December, 1996, Grameen Trust Library: Dhaka, 1996.

vol. 3, no. 1-12, January-**Grameen Bank in News Media.** 690.
December, 1995, Grameen Trust Library: Dhaka, 1995.

vol. 2, no. 1-12 (English &**Grameen Bank in News Media.**691.
Bengali), January-December, 1994, Grameen Trust Library: Dhaka, 1994.

vol. 1, no. 1-12 (English &**Grameen Bank in News Media.**692.
Bengali), January-December, 1993, Grameen Trust Library: Dhaka, 1993.

vol. 1, Special Issue-I,**Grameen Bank in News Media.**693.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1993.

vol. 1, Special Issue-II,**Grameen Bank in News Media.** 694.
Grameen Trust Library: Dhaka, 1993.

Grameen Bank II by Muhammad Yunus.(Chinese Translation),695.
p. 19.

The Grameen Generalised System/Dipal Chandra Barua.696.
.Grameen Bank: Dhaka. p. 45. (Language China)

.(P.C)CONFIANZA; Revista de Fundacion La Vaca. 697.

Banco del Pueblo; APUNTES DE TRABAJO PARA EL698.
EQUIPO PROMOTOR. MINISTERIO DESARROLLO SOCIAL, p. 34.

ECONOMIE SOCIALE. Direction Generale de la Cooperation699.
Internationale (DGCI). 14 novembre 2002, p. 56.

Buenos Aires.EP Espacio PLAZA. POLITICAS sOCIALES. 700.
……p

BancoMicro Empresa Americas. Otono de 2002. 701.
Interamericano de Desarrollo: New York, p. 72.

Atuaca o do Conselho da Comunidade Solidaria para a702.
Expansao do Microcredito no Brasil 1995-2002. Interlocucao Politica do
Brasilia, novembro de 2002, p. 40.Conselho da Comunidade Solidaria.

Micro Empresa Americas. BANCO INTERAMERICANO DE703.
Departamento de Desarrollo Sostenible, Division deDESARROLLO,
Micro, Pequena y Mediana Empresa: New York, 2002. p. 72.

Banco Grameen II; Disenado para Abrir Nuevas704.
Posibilidades/Muhammad Yunus. Grameen Bank: Dhaka, October 2002, p.
25.

CORREIO damanha:AO CONTRARIO DOS OUTROS. 705.
Portugal, 17 November 2002.

da licao em lisboa. Diario de Noticias:"Banqueiro dos Pobres" 706.
17 November 2002.Portugal,

El acceso al credito deberia ser un derecho basico”. “Los“ 707.
microcreditos hacen que la economia fluya; sin ingresos, no se pueden cubrir las necesidades basicas/MUHAMMAD YUNUS, CREADOR DE LA GACETA DEL MARTES CIVILIZACION,LOS MICROCREDHOS. 19 DE NOVIEMBRE DE 2002.

17Os mais pobres pagam”. CORREIO damanha: Portugal, “708. November 2002.

ملحق (2): قائمة بالجوائز التي حصل عليها
كل من البروفيسور محمد يونس مؤسس البنك،
وبنك جرامين قبل الحصول على جائزة نوبل:

List of Awards Received
by Professor Muhammad Yunus

:Awards

BANGLADESH: President's Award: 19781.

(Tebhaga Originator of the concept of Three-share Farming
Nabajug Tebhaga) as a joint farming operation. Organised **Khamar**
in Jobra, Chittagong in 1975, around a deep tubewell which was**Khamar**
lying unused because of management problems. Government of Bangladesh
adopted the concept and introduced it in the country under the name of
Nabajug Tebhaga Khamar"Packaged Input Programme" (PIP) in 1977.
was awarded President's Award in 1978 for introducing an innovative
organisation in agriculture.

PHILIPPINES: Ramon Magsaysay Award: 19842.

Awarded Ramon Magsaysay Award in the Field of "Community
Leadership" in 1984 for "Enabling the neediest rural men and women to

make themselves productive with sound group-managed credit".

BANGLADESH: Central Bank Award: 19853.

Awarded the Bangladesh Bank Award-1985 in recognition of the contribution in devising a new banking mechanism to extend credit to the rural landless population, thereby creating self-employment and socio-economic development for them.

BANGLADESH: Independence Day award: 19874.

Awarded the Independence Day Award, 1987, by the President for the outstanding contribution in rural development. This is the highest civilian national award of Bangladesh.

SWITZERLAND: Aga Khan Award For Architecture: 19895.

Awarded Aga Khan Award For Architecture, 1989 by Geneva-based Aga Khan Foundation for designing and operating Grameen Bank Housing Programme for the poor, which helped poor members of Grameen Bank to construct 60,000 housing units by 1989, each costing on an average $300.

u.S.A: Humanitarian Award: 19936.

Awarded 1993 Humanitarian Award by the CARE, u.S.A. in recognition of role in providing a uniquely pragmatic and effective method of empowering poor women and men to embark on income generating activities.

SRI LANKA: Mohamed Sahabdeen Award for Science (Socio-7. Economic): 1993

Awarded Mohamed Sahabdeen Award for Science (Socio Economic) in 1993.

BANGLADESH: Rear Admiral M. A. Khan Memorial Gold-8. Medal Award: 1993

Awarded Rear Admiral Mahbub Ali Khan Memorial Gold-Medal Award in 1993.

u.S.A: World Food Prize: 19949.

Awarded 1994 World Food Prize by World Food Prize Foundation, u.S.A. in recognition of the lifetime achievements of an economist who created a bank loan system that has given millions of people access to adequate food and nutrition for the first time in their lives.

u.S.A: Pfeffer Peace Prize: 199410.

Awarded 1994 Pfeffer Peace Prize by the Fellowship of Reconciliation, u.S.A. for his vision of non-collateral lending through the Grameen Bank and the courage of persevere in the concept that credit is a human right.

BANGLADESH: Dr. Mohammad Ibrahim Memorial Gold-11. 1994 Medal Award:

Awarded Dr. Mohammad Ibrahim Memorial Gold-Medal Award in 1994.

SWITZERLAND: Max Schmidheiny Foundation Freedom12. Prize: 1995

Awarded Max Schmidheiny Foundation Freedom Prize in 1995.

BANGLADESH: RCMD Award: 199513.

Awarded Rotary Club of Metropolitan Dhaka Foundation Award in 1995.

VENEZUELA & UNESCO: International Simon Bolivar14. Prize: 1996

Awarded International Simon Bolivar Prize in 1996.

u.S.A: "Distinguished Alumnus Award" of Vanderbilt15. University: 1996

Awarded "Distinguished Alumnus Award" of Vanderbilt University in 1996.

u.S.A: International Activist Award: 199716.

Awarded International Activist Award Gleitsman Foundation, u.S.A, in 1997.

GERMANY: Planetary Consciousness Business Innovation17. Prize: 1997

Awarded "Planetary Consciousness Business Innovation Prize" by the club of Budapest in 1997.

NORWAY: Help for self-help Prize: 199718.

Awarded "Help for self-help Prize" by the Stromme Foundation in 1997.

ITALY: Man for Peace Award: 199719.

Awarded “Man for Peace Award” by the Together For Peace Foundation in 1997.

u.S.A: State of the World Forum Award: 199720.

Awarded “State of the World Forum Award” by the State of the World Forum, San Francisco in 1997.

u.K: One World Broadcasting Trust Media Awards: 199821.

Awarded “One World Broadcasting Trust Special Award” by the One World Broadcasting Trust in 1998.

SPAIN: The Prince of Austurias Award for Concord: 199822.

Awarded “The Prince of Austurias Award for Concord” by The Prince of Austurias Foundation in 1998.

AUSTRALIA: Sydney Peace Prize: 199823.

Awarded “Sydney Peace Prize” by the Sydney Peace Foundation in 1998.

J JAPAN: Ozaki (Gakudo) Award: 199824.

Awarded “Ozaki (Gakudo) Award” by the Ozaki Yukio Memorial Foundation in 1998.

INDIA: Indira Gandhi Prize: 199825.

Awarded “Indira Gandhi Prize” for Peace, Disarmament and Development by the Indira Gandhi Memorial Trust in 1998.

FRANCE: Juste of the Year Award: 199826.

Awarded “Juste of the Year” by the Les Justes D'or in 1998.

u.S.A: Rotary Award for World Understanding 199927.

Awarded “Rotary Award for World Understanding” by the Rotary International in 1999.

ITALY: Golden Pegasus Award: 199928.

Awarded “Golden Pegasus Award” by the TUSCAN Regional Government in 1999.

ITALY: Roma Award for Peace and Humanitarian Action:29. 1999

Awarded “Roma Award for Peace and Humanitarian Action” by the Municipality of Rome in 1999.

INDIA: Rathindra Puraskar: 199830.

Awarded “Rathindra Puraskar for 1998” by the Visva-Bharati in 1999.

SWITZERLAND: OMEGA Award of Excellence for31. Lifetime Achievement: 2000

Awarded “OMEGA Award of Excellence for Lifetime Achievement” in 2000.

ITALY: Award of the Medal of the Presidency of the Italian32. Senate: 2000

Awarded “The Medal of the Presidency of the Italian Senate” in 2000.

JORDAN: King Hussein Humanitarian Leadership Award:33. 2000

Awarded “King Hussein Humanitarian Leadership Award” by the King Hussein Foundation in 2000.

BANGLADESH: “IDEB Gold Medal” Award: 200034.

Awarded IDEB Gold Medal Award by the Institute of Diploma Engineers in 2000.

ITALY: “Artusi” Prize: 200135.

Awarded “Artusi” prize by Comune di Forlimpopoli in 2001.

JAPAN: Grand Prize of the Fukuoka Asian Culture Prize:36. 2001

Awarded “Grand Prize of the Fukuoka Asian Culture Prize” by the Fukuoka Asian Culture Prize Committee in 2001.

VIETNAM: Ho Chi Minh Award: 200137.

Awarded “Ho Chi Minh Award” by the Ho Chi Minh City Peoples’ Committee in 2001.

SPAIN: International Cooperation Prize Caja de Granada:38. 2001

Awarded “International Cooperation Prize Caja de Granada” Caja de Ahorros de Granada in 2001.

SPAIN: “NAVARRA” International Aid Award: 200139.

NAVARRA" International Aid Award by the Autonomous"
Government of Navarra together with Caja Laboral (Savings Bank) in 2001.

u.S.A: Mahatma Gandhi Award:200240.

Awarded "Mahatma Gandhi Award" by the M.K Gandhi Institute for Nonviolence, in 2002.

u.K: World Technology Network Award 200341.

Awarded "World Technology Network Award 2003" for Finance by the World Technology Network in 2003.

SWEDEN: Volvo Environment Prize 200342.

Awarded "Volvo Environment Prize 2003" by the Volvo Environment Prize Foundation in 2003.

COLOMBIA: National Merit Order Award43.

Awarded "National Merit Order" by the Honorable President of the Republic of Colombia in 2003.

FRANCE: The Medal of the Painter Oswaldo Guayasamin44. Award

Awarded "The Medal of the Painter Oswaldo Guayasamin" by the UNESCO in 2003.

SPAIN: Telecinco Award: 200445.

Awarded "Telecinco Award for Better Path Towards Solidarity" by the Spanish TV Network-Channel 5 in 2004.

ITALY: City of Orvieto Award: 200446.

Awarded “City of Orvieto Award” by the Municipality of Orvieto in 2004.

u.S.A: The Economist Innovation Award: 200447.

Awarded “The Economist Award for Social and Economic Innovation” by The Economist in 2004.

u.S.A: World Affaris Council Award: 200448.

Awarded “World Affairs Council Award for Extra-ordinary Contribution to Social Change” by the World Affairs Council of Northern California in 2004.

u.S.A: Leadership in Social Entrepreneurship Award49.

Awarded “Leadership in Social Entrepreneurship Award” by Fuqua School of Business of Duke University, u.S.A. in 2004.

ITALY: Premio Galileo 2000-Special Prize for Peace: 200450.

Awarded “Premio Galileo 2000-Special Prize for Peace” by Ina Assitalia Fireuze in 2004.

JAPAN: Nikkei Asia Prize: 200451.

Awarded “Nikkei Asia Prize for Regional Growth” by the Nihon Keizai Shimbun, Inc. (Nikkei) in 2004.

**SPAIN: Golden Cross of the Civil Order of the Social52.
Solidarity: 2005**

Awarded “Golden Cross of the Civil Order of the Social Solidarity” by the Spanish Ministry of Labour and Social Affairs in May, 2005.

u.S.A: Freedom Award: 200553.

Awarded “Freedom Award” by the America's Freedom Foundation, Provo, Utah, u.S.A. in July, 2005.

BANGLADESH: Bangladesh Computer Society Gold54.
Medal: 2005

Awarded “Bangladesh Computer Society Gold Medal” by the Bangladesh Computer Society, Bangladesh in July, 2005.

Italy: Prize Il Ponte: 200555.

Awarded “Prize Il Ponte” by the Fondazione Europea Guido Venosta, Italy in November, 2005.

Spain: Foundation of Justice: 200556.

Awarded “Foundation of Justice 2005” by the Foundation of Justice, Valencia, Spain in January, 2006.

u.S.A: Harvard University, Neustadt Award: 200657.

Awarded “Neustadt Award” by Kennedy School of Government, Harvard University, u.S.A. in May, 2006.

u.S.A: Global Citizen of the Year Award: 200658.

Awarded “Global Citizen of the Year Award” by Patel Foundation for Global understanding, Tampa, Florida, u.S.A in May, 2006.

Netherlands: Franklin D. Roosevelt Freedom Award: 200659.

Awarded "Franklin D. Roosevelt Freedom Award" by Roosevelt Institute, Middleburg, Province of New Zeeland, The Netherlands in May, 2006.

Switzerland: ITU World Information Society Award: 200660.

Awarded "ITU World Information Society Award" by International Telecommunication Union, Geneva, Switzerland in May, 2006.

Honorary Degrees Received by Professor Muhammad Yunus

Awarded the Degree of Doctor of Letters, honoris causa, by**u.K:** 1. the University of East Anglia, u.K, in 1992.

Awarded the Degree of Doctor of Humanities by the**u.S.A:**2. Oberlin College, u.S.A. in 1993.

: Awarded the degree of Doctor of Law, honoris causa,**CANADA**3. by the University of Toronto, Canada in 1995.

Awarded the degree of Doctor of Law by the Haverford**u.S.A:** 4. College, u.S.A. in May, 1996.

Awarded the degree of Doctor of Law by the Warwick**u.K:** 5. University, u.K. in July, 1996.

Awarded the degree of Doctor of Public Service by the**u.S.A:** 6. Saint Xaviers' University, u.S.A. in May, 1997.

Awarded the degree of Doctor of Civil Law, Honoris**u.S.A:** 7. Causa by the University of the South, u.S.A. in January, 1998.

: Awarded the degree of Doctor Honoris Cause by the**BELGIUM**8.
Katholieke Universiteit Leuven, Belgium in February, 1998.

Awarded the degree of Doctor of Social Science, honoris**u.S.A:** 9.
causa by the Yale University, u.S.A. in May, 1998.

Awarded the degree of Doctor of Humane Letters,**u.S.A:** 10.
honoris causa by the Brigham Young University, u.S.A. in August, 1998.

Awarded the honorary degree of Doctor of**AUSTRALIA:** 11.
Science in Economics by the University of Sydney, Australia in November, 1998.

Awarded the honorary degree of Doctor of the**AUSTRALIA:** 12.
University by the Queensland University of Technology, Brisbane, Australia in February, 2000.

Awarded the honorary degree of Doctor in Economics**ITALY:** 13.
and Business (Laurea Honoris Causa) by the University of Turin, Turin, Italy in October, 2000.

Awarded the degree of Humane Letters, Honoris Causa**u.S.A:** 14.
by the Colgate University, Hamilton, u.S.A. in May 2002.

Awarded the degree of Doctor Honoris Causa by**BELGIUM:** 15.
the University Catholique of Louvain in February, 2003.

: Awarded the degree of Doctor Honoris Causa by**ARGENTINA**16.
the Universitad Nacional De Cuyo in April, 2003.

Awarded the degree of Doctor of**SOUTH AFRICA:** 17.
Economics, honoris Causa by the University of Natal in December 2003.

Awarded the Degree of Doctor of Science, Honoris**INDIA:** 18.
Causa by the Bidhan Chandra Krishi Viswayvidyalaya, India in February, 2004.

Awarded the degree of Doctor of Technology,**THAILAND:** 19.
Honoris Causa by the Asian Institute of Technology in August, 2004.

Awarded the degree of Doctor in Business Economics,**ITALY:** 20.
Honoris Causa by the University of Florence in September, 2004.

Awarded the honorary degree of Doctor in Pedagogyst**ITALY:** 21.
by the University of Bologna in October, 2004.

Awarded the degree of Doctor Honoris Causa by the**SPAIN:** 22.
Universidad Complutense, Madrid in October, 2004.

Awarded the Honorary Doctorate Degree in**SOUTH AFRICA:**23.
Economics by the University of Venda, South Africa in May, 2006.

Awarded the Doctor of Humane Letters by the**LEBANON:**24.
American University of Beirut, Lebanon in June, 2006.

Awarded the Doctor of Honoris Causa by the University**SPAIN:**25.
of Alicante in Valencia, Spain in June, 2006.

Awarded the Doctor of Honoris Causa by the University**SPAIN:**26.
of Valencia, in Valencia, Spain in June, 2006.

Awarded the Doctor of Honoris Causa by the University**SPAIN:**27.
of Jaume I in Valencia, Spain in June, 2006.

:Special Honour

: Legislature of Negros Occidental, a province of**PHILIPPINES**1.
Adopted Son ofthe Philippines, passed a resolution awarding the status of "
" for the contribution made to the poorest of the poor of**Negros Occidental**
the province, in 1992.

: Chosen by The Daily Star, a daily newspaper**BANGLADESH**2.
."**Man of the Year 1994**of Bangladesh, as the "

u.S.A: Was Chosen as the "Person of the Week".3.

"Person of the Professor Muhammad Yunus was chosen as the
by American TV ABC's World News Tonight with Peter Jennings**Week"**
on September 15, 1995 at the conclusion of the World Summit on Women
held in Beijing.

:This is how Peter Jennings announced the news

Finally this evening, our Person of the Week. As we reported"
elsewhere in this broadcast, the International Women's Conference in China
is now over. And the women there, from many parts of the world, will go
home and try to inspire others to translate all the talking into action which
will benefit women. On this final day of the women's conference, we
choose a man. He was on the agenda of the women's conference because he
truly understands the value of women".

: The ASIAWEEK, a weekly international news-**HONG KONG**4.
.”**(Twenty Great Asians (1975-1995**magazine has selected as one of the “

: The Ananda Bazar Patrika a daily leading newspaper of**INDIA**5.
Ten Great Bangalees of the century”India has selected as one of the “
.**((1900-1999**

: The ASIAWEEK, a weekly international news-**HONG KONG**6.
.**(“Asians of the Century” (1900-1999**magazine has selected as one of the

The u.S. NEWS a weekly leading news-magazine of**u.S.A:** 7.
in 2001.**20 Heroes in the world**u.S.A. has selected as one of the

International Goodwill Ambassador Appointed as an **u.S.A:**8.
by the United Nations in June, 2002.**for UNAIDS**

Fellow of the Society by the Elected as a **BANGLADESH:**9.
in September, 2003.**Asiatic Society of Bangladesh**

u.S.A: PBS Documentary: The 25 Most Influential Business10.
Persons of the Past 25 Years

Professor Yunus was chosen by Wharton School of Business for PBS
“The 25 Most Influential Business Persons of thedocumentary, as one of
Among others were: Bill Gates, George Soros, Oprah**Past 25 Years”**
Winfrey, Jeff Bezos, Richard Branson, Warren Buffertt, Michael Dell, Alan
Greenspan, Lee Lacocca, Charles Schwab, Frederick Smith, and Sam
Walton. PBS aired the programme on January 19, 2004, in their “Nightly
Business News”.

u.S.A: Profiled in Discovery Channel11.

produced an autobiography*Discovery*In 2004, TV Cable Channel **“one**documentary film series titled “Crossings”. In each episode it featured **contribution to society us a result ofindividual who made significant** . Twelve Asians were profiled in this series.**certain experiences in life”** Professor Muhammad Yunus was one of them. He was the only one from the South Asian countries. Among others were: Chinese actress-director Joan Chan, international action movie star Jackie Chan, Thai elephant keeper Saudia Shawalla, and Malaysian cartoonist Datuk Laat.

by**Member of the Legion d'Houneur**Inducted as a **FRANCE:** 12. President Chirac of France in May, 2004.

to Hon'ble Mr.**Special Advisor**: Appointed as a **BELGIUM**13. Louis Michel, E.u. Commissioner for Development and Humanitarian Aid in March 2005.

” by the most**Professeur Honoris Causa**Awarded “**FRANCE:** 14. prestigious business school of France, HEC, in October, 2005.

Addressed the members of the Turkish Grand**TURKEY:**15. National Assembly at the invitation of the Speaker of the Grand National Assembly Mr. Bulent ARINC, on May 15, 2006.

Awards Received by Grameen Bank

SWITZERLAND: Aga Khan Award For Architecture: 19891.

Awarded Aga Khan Award For Architecture, 1989 by Geneva-based Aga Khan Foundation for designing and operating Grameen Bank Housing Programme for the poor, which helped poor members of Grameen Bank to construct 60,000 housing units by 1989, each costing on an average $300.

BELGIUM: King Baudouin International Development Prize:2.
1993

Awarded “The King Baudouin International Development Prize 1992” for its recognition of the role of women in the process of development and the novelty of a financial credit system contributing to the improvement of the social and material condition of women and their families in rural areas.

BANGLADESH: Independence Day Award: 19943.

Awarded Independence Day Award for outstanding contribution to Rural Development.

MALAYSIA: Tun Abdul Razak Award: 19944.

Awarded 1994 Tun Abdul Razak Award for the Bank's unique programme to lend money to the poorest of the poor and thus transform the lives of thousands of impoverished people.

UNITED KINGDOM: World Habitat Award: 19975.

Awarded “World Habitat Award: 1997” by Building and Social Housing Foundation.

INDIA: Gandhi Peace Prize: 2000 6.

Awarded “Gandhi Peace Prize:2000” by Government of India.

u.S.A: Petersberg Prize: 20047.

Awarded “Petersberg Prize 2004” by the Development Gateway Foundation, u.S.A. in 2004.

المصدر: موقع بنك جرامين على شبكة الإنترنت:

http://www.grameen-info.org/bank/Listofawards.html

تعريف بالمؤلف

الدكتور مجدي علي سعيد

- من مواليد حي السيدة زينب بالقاهرة عام 1961م.

- متزوج وله ولد وبنتان.

- حاصل على بكالوريوس الطب والجراحة من كلية طب قصر العيني عام 1986.

- ودبلوم الدراسات الأفريقية من قسم الأنثروبولوجيا، معهد الدراسات الأفريقية - جامعة القاهرة عام 1996.

- مارس مهنة الطب حتى عام 1994.

- بداية من عام 1992 عمل بمجالات عديدة شملت الصحافة النقابية، والإغاثة، والبحوث الاجتماعية، والتنمية والبيئة.

- سافر للتدرّب في بنك جرامين لمدة شهر عام 1997، وعمل في مشروع لتكرار التجربة بأحد الأحياء الشعبية في مصر خلال نفس العام.

- يعمل في هيئة التحرير بشبكة "إسلام أون لاين.نت"www.islamonline.net منذ عام 2000.

- له عدد من المقالات في بعض الدوريات الإسلامية والثقافية وعلى شبكة الإنترنت في مجالات عديدة.

- وله عدد من البحوث في مجالات المجتمع المدني والتعليم الأهلي.

- صدر له ثلاثة كتب:

- **الأول:** مشترك مع كل من الدكتور عصام العريان والدكتور إبراهيم البيومي غانم صدر عام 1989 بعنوان **"الانتخابات الطلابية في الجامعات المصرية في العام الجامعي** 1989/1988".

- **والثاني:** صدر عام 1994 عن مركز الإعلام العربي بعنوان **"ألبانيا بين الآمال والمخاطر"**.

- **والثالث:** وهو الطبعة الأولى لكتاب "تجربة بنك الفقراء" صدرت عام 1999 عن مركز يافا للدراسات والأبحاث.

يمكن التواصل معه عبر البريد الإلكتروني: com.magdyas@hotmail

انتهى

Notes

[1←]

التعريف للكاتب، ومنشور على موقع إسلام أون لاين.نت بتاريخ 2002/2/27، بعنوان: محمد يونس، "لو كان الفقر رجلاً لقتلته..".

http://www.islamonline.net/arabic/famous/2002/02/article09.shtml

[2←]

الملامح منشورة باللغة الإنكليزية على موقع البنك لمؤسسه محمد يونس تحت عنوان: Grameen Bank At a Glance بتاريخ أغسطس 2006، والترجمة بتصرف.

http://www.grameen-info.org/bank/GBGlance.htm

[3←]

محمد يونس: بنك للفقراء، مجلة رسالة اليونسكو، يناير 1997م، ص 20 - 21.

[4←]

هذه السمات هي ترجمة لمقال البروفيسور محمد يونس المنشور في أغسطس 2006 على موقع البنك تحت عنوان:

:Is Grameen Bank Different from Conventional Banks

http://www.grameen-info.org/bank/GBdifferent.htm

[5←]

حسب آخر إحصائيات البنك المنشورة في سبتمبر 2006 على موقع البنك:

http://www.grameen-info.org

[6←]

وهو مبلغ تقوم المرأة في بنغلاديش والهند بدفعه للرجل حتى يتزوّجها، وكأنه المهر تقدّمه المرأة للرجل.

[7←]

راجع:

Gibbons, David, The Grameen Reader, Grameen Bank, Dhaka, 2nd Edition 1995, p. .150.

[8←]

انظر طارق البشري: في الحوار الإسلامي العلماني، ص 75 - 79، دار الشروق، القاهرة، ط 1، 1996م.

[9←]
مرفق في نهاية الكتاب قائمة ببليوغرافيا بالمطبوعات.

[10←]
Gibbons, David, The Grameen Reader, Grameen Bank Dhaka, 2nd Edit, 1995, pp. 26-28.

[11←]
راجع:

.Ibid., pp. 52-54

[12←]
حديث متفق عليه، ورد في رياض الصالحين، للإمام النووي، دار الجيل، بيروت، ص 190.

[13←]
سورة البقرة، الآية (273).

[14←]
انظر:

.Ibid., pp. 28-30

[15←]
انظر:

.Ibid., pp. 31-33

[16←]
محمد الغزالي: الإسلام والأوضاع الاقتصادية، دار الصحوة، ط 7، القاهرة، 1987، ص 139 - 141.

[17←]
المصدر السابق، ص 156.

[18←]
Ibid., pp. 11-12.

[19←]

انظر مجلة "رسالة اليونسكو"، يناير 1997م، حول عدد من مشاريع القروض الصغيرة في العالم تحت هذا العنوان.

[20←]
محمد الغزالي، مرجع سابق، ص 141.

[21←]
يوسف القرضاوي: مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام، ط 5، مكتبة وهبة، القاهرة، 1986م، ص 46 - 47.

[22←]
انظر: قراءة كيفية لحالات من فقراء مصر، معهد التخطيط القومي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنسانية، القاهرة، مشروع ثقافة الفقر والفقراء في مصر، بحث غير منشور، 1996م، ص 7.

[23←]
رجاء مراجعة: د. إبراهيم البيومي غانم: الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة، 1998، ط 1.

[24←]
هذا الجزء مأخوذ من تقرير الدكتور محمد يونس حول الجيل الثاني لبنك جرامين والمنشور ترجمته في نهاية الباب الثاني من الكتاب كاملاً:

.http://www.grameen-info.org/bank/bank2.html

[25←]
المعلومات حول هذا البرنامج منشورة على موقع البنك بقلم الدكتور محمد يونس، بتاريخ يوليو

http://www.grameen-info.org/bank/BeggerProgram.html :2005

[26←]
Yunus, Muhammad Ten Indicators to Assess Poverty Level, August 2006:

http://www.grameen-info.org/bank/tenindicators.htm

[27←]
راجع في ذلك:

- Yunus Mohammad. Grameen Bank as I see it. Dhaka, Grameen Bank, 1994, pp. 39-41.
- Grameen Bank Experiences and reflections, Dhak, Grameen Bank, 1995, pp. 16-18.
- Gibbons. David The Grameen Reader Dhaka, Grameen Bank, 2nd Edit, 1995, pp. 30-31, 47-48.

[28←]

انظر:

- Yunus, Mohammad. Grameen Bank Exeriences and Reglections, Dhaka Grameen Bank, 1995, p. 17.

[29←]

عبد الحليم أبو شقة: تحرير المرأة في عصر الرسالة، ج 2، مشاركة المرأة المسلمة في الحياة الاجتماعية. الكويت، دار القلم، 1990، ص 341 - 373.

[30←]

راجع في ذلك:

- Hossain, Mahabig, The Impact of Grameen Bank on Women's involvement in Productive Activities Dhaka, Grameen Bank, 1996.
- Shehabuddin, Rahnuma The Impact of Grameen Bank in Bangladesh, Dhaka, Grameen Bank, 1992, pp. 117-141.

[31←]

انظر: زهير منصور المزيدي: مقدمة في منهج الإبداع، رؤية إسلامية، المنصورة، دار الوفاء، سلسلة نحو إعلامي إسلامي متميز (5)، ط 1، 1993.

[32←]

انظر:

- Yunus, Mohammad, Grameen Bank As I see it. Dhaka. Grameen Bank. 1994, pp. 32-39.

[33←]

انظر: زهير منصور المزيدي، مرجع سابق، ص 231 - 279.

[34←]

Yunus, Mohammad, Grameen bank AsI see it, pp. 28-32.

[35←]

انظر: توفيق الشاوي: فقه الشورى والاستشارة، المنصورة، دار الوفاء، ط 1، 1992م، ص 89 - 94.

[36←]

كان ذلك عام 1994م.

[37←]

Ibid., pp. 26-27.

[38←]

هناك عودة للحديث عن الأداء داخل المؤسسة بتفصيل أكثر في الفصل الثالث من الباب التالي.

[39←]

انظر أفكاراً حول هذا المعنى في: صلاح عبد المتعال: مستقبل التنمية، نحو بديل حضاري إسلامي، القاهرة، دار الشرق الأوسط للنشر، 1991، ص 31-34 .

[40←]

Yunus, Mohammed, Grameen Bank Experiences and reflections, Dhaka, Grameen Bank, pp. 19-20.

[41←]

سوف يأتي الحديث عنها تفصيلاً لدى حديثنا عن الآفاق المحلية للتجربة.

[42←]

Grameen Dialogue. Newsltter Pubished by Grameen Trust, Bangladesh, no. 30, p. 16.

[43←]

Yunus, Mohammed, (Edit) Jorimon and Others, Faces of Poverty, Bhaka, Grameen Bank, 3rd Edit, 1996, pp. 1-14.

[44←]

وهو زي للرجال يستر النصف الأسفل يشبه الجوال المفتوح من أعلى وأسفل، والذي يعقد من الأمام عند السرّة.

[45←]

مصدر سبقت الإشارة إليه:

.Grameen Dialogue, no. 30

[46←]

انظر حول هذه الصناديق:

Fuglesang, Andreas and Chandler, Dale, Paricaphon as Process, Process as Growth, pp. 103-108.

[47←]
حول الاستثمارات المشتركة، انظر:

المرجع السابق:

.Fuglessang, Andreas, pp. 149-152

المرجع السابق:

.Gibbons, David, pp. 36-40, 92-93

[48←]
انظر:

.Latiffee, H.I, Introduction to Grameen Trust, p. 1, pp. 9-10

[49←]

Ibid., pp. 165-174.

[50←]
حول أساسيات ذلك النجاح، انظر:

Gibons, David, The Grameen Readder, pp. 64-67.

[51←]

Ibid., p. 72.

[52←]
حول ورش العمل، انظر:

Fuglesang, Andreas, pp. 120-128, 131-142.

[53←]
حول هذه الانتخابات، انظر:

.Ibid., pp. 16312-164

[54←]
حول الإجراءات، انظر:

Fuglesang, Andreas, Parcipation as Process, pp. 94-100.

[55←]
حول أنواع القروض، انظر:

Ibid., pp. 108-110.

[56←]

إحدى وسائل النقل الشعبي في بنغلاديش، وهي عبارة عن دراجة بإطار أمامي وإطارين خلفيين يحملان مقعداً عريضاً يصلح لجلوس أكثر من شخص ويقوم سائق بقيادتها من فوق مقعد أمامي.

[57←]

هناك بالفعل كتاب للباحث محمد الشحات الجندي بعنوان القرض كأداة للتمويل في الشريعة الإسلامية، صادر عن المعهد العالمي للفكر الإسلامي في سلسلة دراسات في الاقتصاد الإسلامي رقم 15، ومن النتائج التي توصل إليها في كتابه أستقي كلامي عن الرؤية الإسلامية للقروض، انظر: ص 175 - 180، 195 - 197.

[58←]

Gibbons, David & Kasim, Sukor, Banking on the Rural Poor, p. 3.

[59←]

محمد الشحات الجندي، مرجع سابق، ص 195.

[60←]

انظر البحث في: "جون فريدمان: إعادة التفكير في الفقر، تخويل السلطة وحقوق المواطنين"، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، عدد 148، ص 13 - 29.

[61←]

المرجع السابق، ص 19.

[62←]

المرجع السابق، ص 20 - 21.

[63←]

المرجع السابق، ص 22.

[64←]

انظر في ذلك:

Uglesang, Andreas, p. 88.

[65←]

انظر هذه الواجبات في:

Ibid., p. 270.

[66←]

Ibid., pp. 42-45.

[67←]

Ibid., pp. 45, 49.

[68←]

انظر:

Ibid., pp. 272-273.

[69←]

Ibid., pp. 53, 56.

[70←]

Ibid., pp. 56, 58.

[71←]

Ibid., pp. 58.

[72←]

Ibid., pp. 59-60.

[73←]

Ibid., p. 60.

[74←]

Ibid., pp. 61-62.

[75←]

Ibid., pp. 60-63.

[76←]

Ibid., pp. 66-68.

[77←]

Ibid., pp. 83-84.

[78←]

Ibid., pp. 84-85.

[79←]

Ibid., p. 83.

[80←]

هذا الجزء هو ترجمة بتصرف قليل لتقرير الدكتور محمد يونس بعنوان: Grameen Bank II والمنشور على موقع البنك بتاريخ أكتوبر

http://www.grameen-info.org/bank/bank2.html. :2002

[81←]

سورة الزخرف، الآية (22).

[82←]

حول هذه المؤسسات، انظر كتيب Grameen الذي أعدّه البنك لمؤتمر الـ Micro-credit الذي عقد في واشنطن في 1997/2/5.

[83←]

انظر ترجمات المورد 98 لكلمة Trust التي اخترنا منها هذه الترجمة، المورد 98، دار العلم للملايين - بيروت، ص 995.

[84←]

ويقصد بها المؤسسات التي تقوم بتكرار نموذج جرامين في العالم، والمرتبطة بمؤسسة جرامين ترست.

[85←]

نشر هذا الموضوع للأستاذة هبة صابر على موقع إسلام أون لاين.نت بتاريخ 2006/8/14:

http://www.islamonline.net/arabic/economics/project/2006/08/01.shtml

[86←]

انظر عن هذا البرنامج كتيب Grameen الذي قدم في قمة القروض الصغيرة، ص 6 - 9.

[87←]

Gibbons, David, The Grameen Reader Dhaka, Grameen Bank, 2nd Edit, p. 93.

[88←]

Idit Edit, p. 101.

[89←]

Idit Edit, pp. 101-102.

[90←]
حول التجربة، انظر: إسماعيل صيام، تنمية المشروعات الصغيرة دور البنوك بالإشارة إلى النموذج المصري أهميته، عوائقه، مستقبله، بحث غير منشور، القاهرة، ص 18 - 19 بتصرف.

[91←]
هذا الجزء منشور على موقع إسلام أون لاين.نت عن برنامج التضامن بعنوان: قروض "جرامين" مصر للنساء فقط، نقلاً عن وكالة الأنباء الفرنسية، بتاريخ 2006/10/19 ومنقول بتصرف بسيط.

http://www.islamonline.net/Arabic/news/2006-10/18/10.shtml

[92←]
انظر جريدة الأهرام، السبت 8 فبراير 1997، ص 21.

[93←]
حول هذا القطاع، انظر:

Institute of National Planning Egypt, Human Development Report,1996, pp. 34, 50-52.

[94←]
انظر الأهرام، الخميس 16 يناير 1997 تحت عنوان (بنك الغلابة).

[95←]
يعتمد هذا الجزء على مقال الدكتور محمد يونس المنشور في أغسطس 2006 على موقع البنك على شبكة الإنترنت تحت عنوان: What is Microcredit? مع الاختصار:

http://www.grameen-info.org/bank/WhatisMicrocredit.htm

[96←]
طالع موقع الحملة على شبكة الإنترنت وكل المعلومات الواردة في الجزء الخاص بالحملة مترجمة من الموقع:

http://www.microcreditsummit.org.

[97←]
المقال منشور على موقع حملة قمة القروض المتناهية الصغر:

http://www.microcreditsummit.org/newsletter/best2.htm

[98←]
يمكن مطالعة هذه المعلومات على موقع الحملة:

http://www.microcreditsummit.org/pubs/reports/socr/2005.htm

[99←]
يمكن قراءة الأعداد السابقة للنشرة على الصفحة المخصصة لها على موقع الحملة:

http://microcreditsummit.org/enews/index.html

[100←]
للاطلاع على كل التفاصيل الخاصة بذلك العام، يمكن مطالعة موقع العام على شبكة الإنترنت:

http://www.yearofmicrocredit.org

[101←]
لقراءة الأهداف الإنمائية للألفية طالع موقع العام العالمي للقروض المتناهية الصغر:

http://www.yearofmicrocredit.org/pages/sitepages/homepage_links.asp

[102←]
للاطلاع على أنواع الأهداف وإرشادات للأنشطة المختلفة لكل قطاع من المشاركين في فعاليات العام طالع موقع العام على شبكة الإنترنت:

http://www.yearofmicrocredit.org/pages/getinvolved/getinvolved_howto.asp

[103←]
لقراءة كافة التفاصيل حول القمة طالع موقعها على شبكة الإنترنت:

http://www.globalmicrocreditsummit2006.org/index.php?lang=en

[104←]
طالع نص الكلمة كاملاً على الموقع:

http://www.grameen-info.org/bank/ExpandingMicrocredit.html

[105←]
يمكن الاطلاع على موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت ومعرفة المزيد عنها:

http://www.pksf-bd.org

[106←]
لقراءة المزيد حول مؤسسة جرامين ترست طالع موقعها على شبكة الإنترنت:

http://www.grameen-info.org/grameen/gtrust/index.html

[107←]
تمّ تناول وجهة نظر محمد يونس حول الالتباس الحاصل في مفهوم "القروض المتناهية الصغر" في بداية هذا الفصل، والتي تناولها أيضاً في ورقته تلك التي نترجمها.